

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт бизнеса БГУ

ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Материалы X Международной заочной
научно-практической конференции

15–31 марта 2018 г., Минск

Сборник статей

Минск
«Колорград»
2018

УДК [005.591.6+005.7](082)
ББК 65.290-2я43
И66

Редакционная коллегия:
доктор физико-математических наук, профессор
В. В. Апанасович (главный редактор);
кандидат технических наук, доцент А. И. Ковалинский;
Е. М. Минченко (секретарь)

Иновационные процессы и корпоративное управление: материалы
И66 X Международной заочной научно-практической конференции, 15–31 марта
2018 г., Минск : сборник статей / Министерство образования Республики
Беларусь, Белорусский государственный университет, Институт бизнеса ;
редкол.: В. В. Апанасович (гл. ред.), А. И. Ковалинский, Е. М. Минченко. –
Минск : Колорград, 2018. – 314 с.
ISBN 978-985-596-093-6.

В сборнике представлены статьи, в которых рассматриваются вопросы корпоративного управления, проблемы и пути подготовки и повышения кадров для инновационной экономики и в условиях глобализации мировой экономики.

Адресуется преподавателям вузов и бизнес-школ, а также специалистам органов государственного управления и представителям бизнеса.

УДК [005.591.6+005.7](082)
ББК 65.290-2я43

ISBN 978-985-596-093-6

© Государственное учреждение образования
«Институт бизнеса Белорусского государственного университета, 2018
© Оформление. ООО «Колорград», 2018

ПРЕДИСЛОВИЕ

Уважаемые коллеги!

Организационный комитет юбилейной 10-й Международной заочной научно-практической конференции «Инновационные процессы и корпоративное управление» приветствует ее участников, желает активной жизненной позиции всем участникам конференции и надеется, что конференция для всех нас будет полезной, интересной и результативной.

Ежегодно в работе нашей конференции принимают участие порядка 90 представителей различных учреждений образования и организаций. Интерес к ней постоянно возрастает. В этом году поступило более 70 заявок на участие, в том числе из России, Украины.

Участники конференции особое внимание в своих работах уделяют развитию инновационных образовательных технологий современного учреждения образования, возможностей их развития и использования в учебном процессе, вопросам корпоративного управления, развитию инноваций в институциональной базе корпоративного управления, вопросам подготовки кадров для инновационных подразделений. В рамках конференции затронуты такие вопросы, как: проблемы развития и управления корпоративной культурой компаний, психологические аспекты развития бизнеса, развития экономика, внедрения информационных технологий, а также рассматривают современные аспекты методической (научно-методической), педагогической работы в образовательном учреждении. Обмен опытом полезен не только для участников конференции, но и для других специалистов, работающих в данной области.

В марте 2019 г. планируется проведение очередной конференции, и мы надеемся на еще большее число участников.

Хотим выразить глубокую благодарность всем участникам конференции за сотрудничество и надеемся в дальнейшем на плодотворное развитие и формирование контингента специалистов, способных реализовать задачи инновационного развития своих стран.

Апанасович В.В. – председатель Оргкомитета 10-й Международной заочной научно-практической конференции «Инновационные процессы и корпоративное управление», председатель Ассоциации бизнес-образования, доктор физико-математических наук, профессор.

Ковалинский А.И. – заместитель председателя Оргкомитета 10-й Международной заочной научно-практической конференции «Инновационные процессы и корпоративное управление», и.о. директора Института бизнеса БГУ, кандидат технических наук, доцент.

ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОЙ КУЛЬТУРОЙ КОМПАНИИ

Арсенов Василий Васильевич

Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск
arsvv@list.ru

Сегодня очевиден тот факт, что высокий уровень развития современного мира, по большей части, объясняется успешными методами управления. На рис. 1. представлена диаграмма процессов управления организацией. Главный объект процесса – управляемая организация, проводящая определенную общественно полезную деятельность [1].

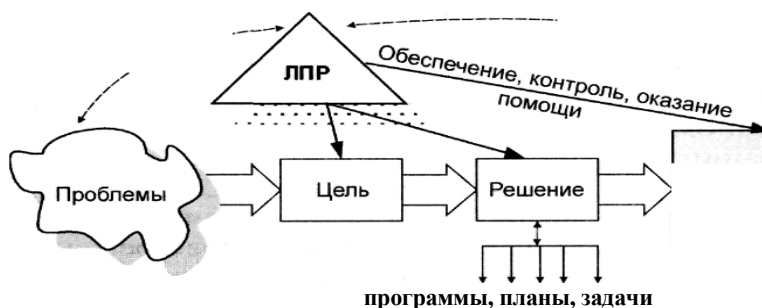


Рисунок 1. Диаграмма процесса управления организацией

Руководит ею главный субъект организации — лицо, принимающее решения (ЛПР). Его главная функция — устранять (путем разработки решения и воплощения его на практике) постоянно возникающие внешние и внутренние проблемы. Понятие проблемы является ключевым в управленческой деятельности. В теории принятия решений под **проблемой** понимают важный для ЛПР вопрос, порожденный в его сознании неудовлетворенностью чем-либо. Это может быть неудовлетворенность внешним окружением организации или ее внутренним состоянием. В понятие проблемы обычно включают также желание ЛПР и имеющиеся у него возможности устранить этот психологический дискомфорт. Другими словами, в теории управления и разработки решений полагают, что если у ЛПР нет желания или отсутствуют возможности устранить что-то, что вызывает его неудовлетворенность, то для него нет и проблемы. Вначале ЛПР воспринимает проблему на уровне ощущений. Постепенно, по мере осмысления этих ощущений и анализа возможных причин неудовлетворенности проблема приобретает более четкие формы. Наконец, ЛПР начинает воспринимать проблему как некое расхождение в его представлениях между тем, что оно желало бы иметь или достигнуть («желательное состо-

яние»), и тем, что оно реально имеет в настоящий момент («действительное состояние»). У ЛПР рождается понимание цели, желаемого результата преобразующей деятельности. То есть того желаемого результата, достижение которого приводит, по мнению ЛПР, к устранению (разрешению) проблемы.

В современных условиях развития рыночных отношений управление рисками организаций и предприятий представляет собой быстро развивающееся направление.

Возникла необходимость в создании нового управленческого звена в менеджменте. Появляется, как минимум, новое должностное лицо – риск-менеджер. В его обязанности входит обеспечение снижения всех видов риска.

Риск-менеджмент рассматривается как центральный процесс управления в организации, такой, при котором риски рассматриваются в свете влияния несоответствий на цели. Эффективный риск-менеджмент считается руководителями естественным средством достижения целей организации.

Модель процесса риск-менеджмента организации (предприятия, учреждения, компании) можно представить совокупностью составляющих, определяющих границы деятельности риск-менеджмента (рис. 2) [2].

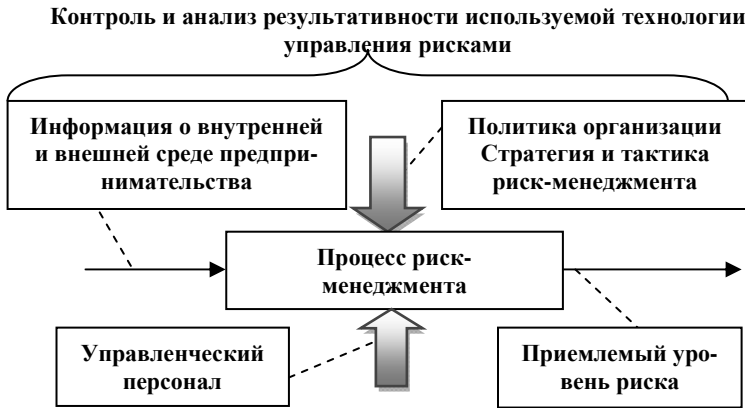


Рисунок 2. Модель процесса риск-менеджмента

Управление рисками требует четкого распределения *ответственности и полномочий, необходимых для принятия управленческих решений*. Высшее руководство несет генеральную ответственность за управление рисками в организации. Решения, которые принимаются в процессе управления рисками, должны находиться в рамках законодательных требований и отвечать корпоративным целям. Таким образом, очень важно определить оптимальный баланс между ответственностью за риск и способностью контролировать этот риск [3].

Только недавно профессия риск-менеджера заняла свое заслуженное место в списке востребованных профессий. Тем не менее уже сейчас можно дать определение категории людей, которых по праву называют профессионалами риск-менеджмента — это специалисты по идентификации, анализу, контролю и мониторингу определенного набора видов рисков.

На практике можно выделить несколько причин для создания должности риск-менеджера, создания нового профессионального структурного подразделения организации и формирования **корпоративной риск-управленческой культуры компании** [1].

Во-первых, это централизация и координация управления рисками. *Во-вторых*, внедрение интегрированного подхода к процессу управления рисками. И наконец, улучшение информированности руководства о рисковой позиции или деятельности организации. Это, пожалуй, самые значительные факторы, влияющие на решение учредить новую позицию профессионала, занимающегося оценкой будущих рисков. Шире будет использоваться более агрессивный подход к управлению рисками в отличие от простого снижения уровня риска. Роль риск-менеджеров в основном будет заключаться в координации действий по анализу рисков, предотвращению убытков и выработке стратегий переноса рисков. Риск-менеджмент будет восприниматься как специализированный вид деятельности, не относящийся к компетенции аудиторов, а риск-менеджеры получат более высокий статус в организации — на уровне совета директоров — и смогут решать более широкий круг вопросов, связанных со стратегическим планированием, выработкой политики организации, производством, управлением качеством и принятием решений. Планируется развивать у риск-менеджеров новые компетенции, например, управление ИТ-рисками, непрерывностью бизнеса, психологию риска, автоматизацию управления рисками [4].

Риск-менеджер вместе с соответствующими специалистами участвует в разработке рискованных решений, он должен быть системщиком, стоять на позициях системного подхода в управлении. Он должен знать теоретические основы и математические методы принятия решений, методы и приемы практической психологии, обладать навыками делового общения и многими другими. В частности, такой специалист должен хорошо понимать, что люди обладают определенными, согласованными между собой представлениями о степени риска, связанного с использованием различных видов предпринимательской деятельности. Их оценка риска обусловлена множеством факторов как субъективного, так и объективного характера.

Рассмотрим основные блоки ключевых компетенций, которые осуществляет риск-менеджер при реализации должностных обязанностей.

Компетенции риск-менеджера как аналитика. Под соответствующей компетенцией понимается генетически заложенная или приобретен-

ная человеком в процессе обучения (самообучения) специфическая способность, переходящая со временем в устойчивый навык. Его содержание заключается в способности человека к анализу всех важных для него или его профессиональной деятельности фактов, событий, явлений по мере возникновения такой необходимости.

Компетенции организатора. Без осуществления менеджером соответствующих функций управленческая деятельность в ее целостной, законченной форме практически невозможна. Без совершения организационных действий все это бессмысленно, поскольку добиться цели, получить фактический результат в его осязаемой форме не представляется возможным. Риск-менеджер, таким образом, вынужден развивать в себе **компетенции организатора**, если он стремится к высокому уровню профессионализма.

Компетенции риск-менеджера как психолога. При исполнении этой ролевой функции риск-менеджер исходит из необходимости учета психологических особенностей: — других людей, с кем ему приходится работать; — самого себя как участника коммуникационного процесса и как члена коллектива.

Наиболее важными квалификационными составляющими для занятия должности **риск-менеджера (CRO)** являются: коммуникабельность (18%), способность управлять (8%), знание учета и отчетности (экзаунтинга) (15%), знание финансов (22%), знание математики и статистики (24%), образование в области риск-менеджмента (13%). Подчиненность службы риск менеджмента может быть различной: 45% CRO непосредственно подчинены высшему руководителю организации; 35% — высшему финансовому руководителю организации и 20% — другим должностным лицам. Управление рисками должно быть инкорпорировано в общую культуру компании [4].

Корпоративная риск-управленческая культура компании включает всеобъемлющую, полностью допустимую ответственность за риски, методы управления и задачи по обработке рисков. Уполномоченные работники (риск-менеджеры) в полной степени принимают ответственность, они должны обладать достаточными навыками и располагают уместными ресурсами для проверки систем управления, мониторинга рисков, улучшения управления рисками и т.д. Возникла необходимость в создании нового управленческого звена в менеджменте – риск-менеджера.

Таким образом, риск-менеджер должен обладать следующими основными компетенциями:

- владеть системным и сравнительным анализом и исследовательскими навыками;
- владеть междисциплинарным подходом при решении проблем;
- быть способным к социальному взаимодействию, уметь работать в команде;

- уметь работать с информацией в глобальных информационных сетях и корпоративных информационных системах;
- владеть основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации;
- выявлять проблемы, определять цели, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант решения, оценивать результаты и затраты, последствия принятого управленческого решения;
- владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в условиях неопределенности и рисков.

Сегодня наиболее важной составляющей образовательного процесса становится не изучение готовых сведений, а развитие навыков и умений самостоятельно работать с различными источниками информации, понимать, логически мыслить и уметь применять полученные знания. Практико-ориентированное образование подразумевает сочетание фундаментального образования и профессионально прикладной подготовки. Ученые – педагоги предлагают различные методы практикокомпетентностных подходов в подготовке кадрового резерва [4-6]. Формирование компетенций обеспечивается посредством последовательного изучения учебных дисциплин, которые объединяются в образовательные модули. Результатами обучения как отдельно взятой дисциплины, так и модуля является готовность применять знания, умения и выполнять виды профессиональной деятельности, заложенные в соответствующих компетенциях. Развитие компетентности – это процесс, которые не заканчивается однажды по причине ее окончательной сформированности, он не прерывается в течение всей жизни человека, так как в сферу его деятельности попадают новые, более сложные задачи, требующие новых подходов к их решению. Инновационно ориентированное управление компаниями реального сектора экономики требует современных специалистов со сформированным компетентностным подход по различным направлениям профессиональной деятельности.

Повышение профессиональной компетентности студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям требует углубленного теоретического и прикладного понимания сущности, принципов, целей управления устойчивым развитием социально-экономических систем, в том числе методов и механизмов снижения экономических рисков деятельности организаций. Уполномоченные работники (профессиональные риск-менеджеры) в полной степени принимают ответственность, они должны обладать достаточными навыками и новыми компетенциями управления рисками и т.д. Возникла необходимость в создании нового управленческого звена в менеджменте – риск-менеджера. Он должен знать теоретические основы и математические методы принятия решений, методы и приемы практической психологии, обладать навыками делового об-

шения и многими другими. Их оценка риска обусловлена множеством факторов как субъективного, так и объективного характера.

Риск-менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления. Под стратегией управления понимаются направление и способы использования средств для достижения поставленной цели. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив все другие варианты. Тактика - это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

Стратегия риск-менеджмента – это искусство управления риском в определенной хозяйственной ситуации, основанное на прогнозировании риска и приемах его снижения. Стратегия риск-менеджмента включает правила, на основе которых принимаются рисковое решение и способы выбора варианта решения.

Приоритетные процедуры и пороговые значения ущерба при возможных вариантах стратегий по управлению рисками приведены в табл. 1 [1].

Таблица 1. Варианты стратегии по управлению рисками

Вариант стратегии по управлению рисками	Приоритетные процедуры управления рисками	Пороговые значения ущерба
Осторожная	Отказ от рисков (или передача рисков)	Пороговые значения ущерба, отвечающие процедуре отказа от рисков и процедуре передачи рисков, устанавливаются достаточно жесткими (невысокими)
Взвешенная	Принятие рисков (либо передача рисков, либо отказ от рисков)	На этом этапе при данной стратегии фирмы по управлению рисками применение всех процедур управления рисками равнозначно. Пороговые значения ущерба, используемые при применении каждого из этих методов, не очень жесткие, но и не очень свободные. Они устанавливаются с учетом других дополнительных факторов, например, фактора реальных возможностей фирмы в течение определенного периода времени.
Рискованная	Принятие риска на себя или передача рисков	Пороговые значения ущерба, отвечающие процедурам принятия рисков на себя и передачи рисков, устанавливаются достаточно свободными (высокими)

Стратегическое планирование как средство управления риском дает эффект, если оно пронизывает все сферы деятельности предприятия. Оно может снять большую часть неопределенности, предугадать появление узких мест в производственном цикле, предупредить ослабление позиций

предприятия в своем секторе рынка, заранее идентифицировать профиль факторов риска и разработать комплекс компенсирующих мероприятий, план использования и подключения резервов. Разновидностью этого метода может считаться прогнозирование внешней экономической обстановки.

Суть этого метода заключается:

- в периодической разработке сценариев развития и оценке будущего состояния среды хозяйствования предприятия;
- в прогнозировании поведения возможных партнеров или действиях конкурентов;
- в определении (прогнозировании) изменений в секторах и сегментах рынка, на которых предприятие выступает продавцом или покупателем; в региональном или общеэкономическом прогнозировании.

Целью предварительного сравнительного анализа всего поля рисков (внешней экономической обстановки и внутренних факторов) по конкретному предприятию является принятие решения по тем рискам, которые для выбранной стратегии могут оказаться очень большими — вероятность наступления убытка или размер возможного убытка по ним превышают соответствующие пороговые значения по процедуре отказа от рисков для уточненной стратегии хозяйствующего субъекта.

В целом риск-менеджмент весьма динамичен. Эффективность его функционирования во многом зависит от скорости реакции на изменение условий рынка, экономической ситуации, финансового состояния объекта управления. Поэтому риск-менеджмент должен базироваться на знании стандартного набора приемов управления риском хозяйственной организации, на умении быстро и адекватно оценивать конкретную экономическую ситуацию, на способности быстро найти оптимальное, если не единственное, решение.

Процедура составления стратегического плана мероприятий оптимизирует состав и качество рисков, оставшихся на уровне хозяйственной организации в результате внедрения системы управления рисками.

Но необходимо помнить, что даже после этого все же могут остаться риски с любыми значениями основных характеристик – вероятности наступления убытка, размера возможного ущерба, количества аналогичных рисков и др. Поэтому проблема управления рисками остается, т. е. остается проблема доработки системы управления рисками.

Реализация стратегического плана мероприятий и использование методов управления рисками в общем случае приводят к изменению вероятности наступления убытка и его возможного размера. Поэтому по всем рискам фирмы должны быть заново пересчитаны значения этих двух основных характеристик. Полученные значения используются для пересчета максимально возможного, наиболее вероятного и ожидаемого убытков, значения которых также изменяются под воздействием предварительного

отбора рисков, формирования плана превентивных мероприятий и выбора конкретных методов управления.

Система управление рисками представляет собой совокупность организационной структуры, полномочий и ответственности должностных лиц, локальных нормативных правовых актов, определяющих политику, методики и процедуры управления рисками, а также процесса управления рисками, направленных на внедрение корпоративной риск-управленческой культуры организации.

Непосредственно разработка **дорожной карты внедрения корпоративной риск-управленческой культуры компании**, направленной на внедрение либо совершенствование системы управления рисками организации, необходимо рассматривать как комплексную программу, которую целесообразно разбить на следующие взаимозависимые и взаимодополняющие блоки [1]:

1. Распределение ролей (полномочий) и обязанностей (ответственности).
2. Внедрение риск-менеджмента в бизнес-процессы организации.
3. Прозрачность (доступность) и полнота информации о рисках.
4. Принятие управленческих решений на основе информации о рисках.
5. Создание и развитие (укрепление) риск-ориентированной культуры.

1. Распределение ролей (полномочий) и обязанностей (ответственности).

Распределение полномочий и ответственности органов управления и подразделений субъекта хозяйствования в сфере управления рисками определяется в локальных нормативных правовых актах, регламентирующих управление рисками, и может включать следующие мероприятия:

1. Согласование модели взаимодействия по управлению рисками со структурными подразделениями, наиболее вовлеченными в процесс управления рисками. Сбор отзывов и рекомендаций, при необходимости дополнение модели взаимодействия в рамках системы управления рисками. Утверждение модели взаимодействия.

2. Внесение изменений в положения и должностные инструкции в соответствии с утвержденной моделью взаимодействия в рамках системы управления рисками.

3. Обсуждение и рассмотрение изменений во внутренней нормативной документации и ее утверждение.

4. Информирование сотрудников об изменениях во внутренней нормативной документации, с целью закрепления ролей и обязанностей в рамках модели взаимодействия по управлению рисками.

5. Проведение обучения сотрудников, координаторов рисков по вопросам функционирования модели взаимодействия по управлению рисками, ролям и ответственностям, включение данных вопросов в существующие программы обучения.

6. Внедрение ключевых показателей деятельности (КПД) по управлению рисками для руководителей и других ключевых участников системы управления рисками.

7. Проведение регулярной оценки эффективности деятельности сотрудников с учетом ключевых показателей деятельности по управлению рисками в рамках процесса мотивации.

8. Реформирование (создание) структурного подразделения по управлению рисками.

2. Внедрение риск-менеджмента в бизнес-процессы организации

В процессе создания правовой базы и нормативного закрепления функционирования системы управления рисками необходимо обеспечивать протекание бизнес-процессов на предприятии уже по «новым правилам»:

1. Согласование предложенных изменений в процессах стратегического планирования и бюджетирования с заинтересованными подразделениями.

2. Утверждение интеграции управления рисками в процессы планирования и бюджетирования.

3. Проведение пилотного тестирования изменений в процессах стратегического планирования и бюджетирования на базе одного структурного подразделения.

4. Внедрение предлагаемых элементов управления рисками в процессы планирования и бюджетирования для всех остальных структурных подразделений. Проведение обучения для сотрудников структурных подразделений.

5. Регламентирование процессов планирования, включая этапы разработки долгосрочной стратегии, а также разработки и актуализации комплексного плана мероприятий.

6. Интеграция системы управления рисками в процессы закупок и работы с контрагентами.

7. Интеграция управления рисками в процессы управления проектами.

3. Прозрачность (доступность) и полнота информации о рисках

Вовлечение и интеграция системы управления рисками в бизнес-процессы предприятия должно быть обеспечено доступностью и полнотой информации о рисках:

1. Обсуждение и утверждение обновленного формата реестра рисков и полугодового отчета по управлению рисками.

2. Подготовка отчета о критических рисках в отчетном периоде, рассмотрение, утверждение и презентация.

3. Подготовка отчета на конец отчетного периода о состоянии системы управления рисками и выполнении мероприятий по совершенствованию системы управления рисками.

4. Регулярное периодическое проведение независимого аудита системы управления рисками.

5. Публикация информации об управлении рисками на официальном Интернет-сайте и в годовых отчетах.

4. Принятие управленческих решений на основе информации о рисках

Успешность принятия решений во многом обусловлена зрелостью всех элементов системы управления рисками на предприятии. Риск является одним из ключевых факторов при принятии управленческих решений на предприятии, поэтому процессы принятия решений и минимизации рисков взаимосвязаны и дополняют друг друга:

1. В ходе процесса согласования и утверждения проектов внутренних нормативных документов, протестировать формат и механизм прохождения и принятия к исполнению пояснительной записки подразделения по управлению рисками; собрать отзывы, используя форму обратной связи.

2. В рамках процесса согласования и утверждения проектов внутренних нормативных документов, утвердить формат пояснительной записки подразделения по управлению рисками. Провести обучение ключевых сотрудников по использованию обновленной формы пояснительной записки.

5. Создание и развитие (укрепление) риск-ориентированной культуры

Риск-ориентированная культура выступает основой успешного функционирования всей системы управления рисками в долгосрочной перспективе, т.к. формирует потребность со стороны всех участников бизнес-процессов предприятия в качественном риск-менеджменте:

1. Проведение обучения руководителей структурных подразделений по теме управления рисками в рамках новой модели взаимодействия.

2. Проведение обучения координаторов рисков структурных подразделений по теме управления рисками в рамках новой модели взаимодействия.

3. Включение информации о модели взаимодействия по управлению рисками в существующие программы обучения, в том числе вводное обучение для новых сотрудников, тренинги по этике и т.д.

4. Тестирование уровня риск-ориентированной культуры сотрудников и руководителей

5. Повышение квалификации сотрудников, участие в семинарах, конференциях по управлению рисками.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Арсенов, В. В.** Риск-менеджмент: пособие / В.В. Арсенов, И.В. Жарков. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2015. – 270 с.

2. **Риск Менеджмент – Принципы и руководства.** - Международный Стандарт ISO 31000. Первое издание 2009-11-15.

3. **Балдин, К. В.** Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия: Учебное пособие / К.В. Балдин. - М.: Дашков и К, 2013. - 420 с.

4. **Исаенко, Е. В.** Компетенции менеджеров, специализирующихся в области управления корпоративными рисками. Развитие человеческих ресурсов и профессиональные компетенции: сб. науч. тр. / под ред. А. Р. Алавердова - М.: Моск. финансово-пром. акад.: Маркет ДС, 2007. — С. 46-51.

5. **Никулина, И. В.** Практико-компетентный подход в подготовке кадрового резерва / Ирина Никулина, Ирина Шишкова // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 6. – С. 108–116.

6. **Батукова, Л. Р.** Инновационно ориентированное управление компанией: компетентный подход и сбалансированная система показателей / Батукова Луиза Рихардовна, Ветёлкина Анна Геннадьевна // Новая экономика. – 2015. – № 2. – С. 21–34.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕРВИСОВ ПЛАТФОРМЫ WEB 2.0. В ОБУЧЕНИИ ИНОСТРАННОМУ ЯЗЫКУ

Белова Наталья Владимировна

Белорусский государственный экономический университет, Минск
natalina.s@tut.by

В последнее время можно отчётливо наблюдать как набирает обороты информатизация языкового образования, в связи с этим появляется необходимость в компьютерно-опосредованном обучении, которое подготавливает компьютерно-ориентированных индивидов, готовых развиваться в ногу с современным обществом. По указанной причине, всё больше внимания привлекает проблема использования в учебном процессе «социальных сервисов» или «сервисов Web 2.0».

Web 2.0 – это платформа социальных сервисов и служб, позволяющая широкому кругу пользователей сети Интернет быть не только получателями информации, но, что особенно важно, её создателями и соавторами. Слово «социальный» (сайт или сервис) является ключевым и представляет собой отличительную характеристику. Ресурсы Web 2.0 создаются людьми, для людей и стимулируют синхронное и асинхронное общение в сети Интернет. Основными преимуществами web 2.0 являются эффективность сервисов и простота применения. Используя шаблоны и оболочки сервисов, преподаватели и студенты могут создавать тематические форумы, блоги, записывать аудио- и видеоматериалы и размещать их в сети Интернет для всеобщего или ограниченного доступа.

Термин «Web 2.0» в своей публикации “What is Web 2.0” в научных кругах ввел Тим О’Райли – известный американский издатель и сторонник движений за свободное программное обеспечение. В ней он связывал появление большого количества сайтов, связанных общими принци-

пами, с общей тенденцией развития Интернет-сообщества, и назвал это явление «Web 2.0». Тим О'Райли даёт такое определение: «Web 2.0 – это методика проектирования систем, которые путём учёта сетевых взаимодействий становятся тем лучше, чем больше людей ими пользуются. Важной чертой Web 2.0 является принцип многоразового использования контента и привлечения пользователей к наполнению».

Этапы развития технологий Web 2.0 сформировали четыре обширные формы влияния, которые могут быть определены как: а) исследование; б) языковая грамотность; в) сотрудничество; г) публикация (размещение).

Рассмотрим данные аспекты.

Исследование. Инструменты Web 2.0 позволяют студентам применять новые способы в проведении исследований. Технологии Web 2.0 создают новые структуры организации данных в среде Интернет, новые источники, формы и инструменты запроса информации в безбрежном компьютерном мире. Всё это вдохновляет студента быть независимым исследователем, но также доставляет проблемы ему и преподавателю.

Языковая грамотность. Данный аспект имеет целью усовершенствование определённого отношения к языку. Взаимодействие языка с письмом является ключевым в данной ситуации. На письме студенты учатся правильно выражать свою мысль, чётко изъясняться. Компьютеризация сферы коммуникаций продемонстрировала обществу необходимость высокого уровня владения иностранными языками, в особенности в телекоммуникационных сетях, где необходимо умение обмениваться письменными или устными сообщениями в реальном времени без посредников. Ведение спонтанной профессиональной беседы с носителями языка устно или, что ещё более сложно, письменно предполагает высокий уровень знания языка, активное им владение.

Необходимо отметить, что для студентов, вовлечённых в процесс изучения иностранного языка с применением цифровых технологий, учебный план по дисциплине должен быть составлен с учётом развития навыков языковой грамотности, повышения мотивации к творческому исследованию и развитию умений критического мышления.

Сотрудничество. Ключевым моментом использования технологий Web 2.0 является обеспечение коммуникации между пользователями. Эти инструменты позволяют студентам на общей инфраструктуре Интернета согласовывать совместные решения и реализовывать их. Технологии Web 2.0 предлагают студентам набор инструментов, позволяющие поддерживать формы обучения, которые предполагают организацию совместных проектов для решения поставленных задач.

Публикация. Данный вид деятельности является следствием необходимости написания оригинального материала, отличного от других в группе. Web 2.0 предоставляет инструменты и аудиторию. На дисплее

монитора легко увидеть все действия группы в классе, по крайней мере, это полезно на начальном этапе обучения. Пространство Web 2.0 даёт уверенность в создании собственного проекта, отличного от других в группе.

Следовательно, четыре аспекта, представленные выше, определяют ряд возможностей внедрения технологий Web 2.0 в образовательный процесс.

С познавательной точки зрения Web 2.0 приглашает пользователей для развития навыков использования новых видов исследования и форм компьютерной грамотности. Пользователи Web 2.0 должны получать знания, которые необходимы им, чтобы справиться с новым информационным пространством. Такие технологии предоставляют возможность студентам в выборе индивидуального вида обучения иностранному языку и исследования. Они предполагают совместные способы работы и гарантии сохранения авторских прав. Существенным достоинством технологий Web 2.0 является возможность индивидуализации процесса обучения путём составления заданий и расширения диапазона знаний в специальности и в среде Интернет.

Применение интернет-сервисов в образовательном процессе позволяет выделить следующие основные направления для вовлечения студентов в творческую познавательную деятельность:

1. Диаграмма связей, интеллект-карта (Mindmap) или ассоциативная карта (WiseMapping (<http://www.wisemapping.com>), Gliffy (<http://www.gliffy.com>), Mindomo (<http://www.mindomo.com>), Cacao (<https://cacao.com>), Mindjet (<http://www.mindjet.com>)).

Данные сервисы можно применять при конспектировании лекций, книг, и др.; проводить мозговые штурмы; планировать и разрабатывать проекты разной сложности; решать творческие задачи; подготавливать материалы по определённым тематикам; моделировать различные процессы; создавать технические рисунки, каркасы и планы размещения; проводить анализ SWOT и т.д.

2. On-line публикации (Showdocument.com (<http://www.showdocument.com>), Calameo (<http://calameo.com>), Scribd (<http://scribd.com>), Slideshare (<http://slideshare.net>), Mye-book (<http://www.myebook.com>), Yudu (<http://www.yudu.com>), Issuu (<http://issuu.com>), Glogster (<http://www.glogster.com>)).

Сервисы позволяют создавать и хранить документы в сети Интернет, а это простой способ синхронизации данных и совместной работы.

В педагогической практике предлагаемые сервисы позволяют создавать и публиковать электронные книжки, плакаты, постеры, учебные материалы, размещать творческие, проектные и другие работы студентов.

3. Социальные закладки (Delicious (<http://www.delicious.com>), SpeedyMarks (<http://www.speedymarks.com>), Onlywire (<http://onlywire.com>), StumbleUpon (<http://www.stumbleupon.com>), Bonzobox (<http://bonzobox.com>).

Сервисы социальных закладок позволяют участникам образовательного процесса создавать и сохранять визуальные ссылки к своим статьям, блогам, музыке, и др., и получать быстрый доступ к ним с любого компьютера в глобальной сети.

4. Интерактивные формы контроля (PurposeGames (<http://www.purposegames.com>), Quibblo (<http://www.quibblo.com>), Kubbu (<http://www.kubbu.com>), CarrotSticks (<http://www.carrotsticks.com>), Twisty Noodle (<http://twistynoodle.com>).

Предлагаемые сервисы позволяют разрабатывать собственные контрольные опросы, викторины, кроссворды и другие задания в игровой форме, что способствует повышению мотивации учащихся к предмету, развитию навыков совместной работы и коллективного познания, облегчает работу педагога. Эти сервисы дают возможность взаимодействовать с другими веб-пользователями. Контент можно интегрировать в другие социальные сети и сервисы.

5. Инструменты Web 2.0 (<http://www.wordle.net>), Tagul (<http://tagul.com>), Word it Out (<http://worditout.com>), Tagxedo (<http://tagxedo.com>).

При помощи данных сервисов можно визуализировать текст в виде «облака» слов.

В проектной деятельности незаменимы сервисы Smilebox (<http://smilebox.com>) – программное обеспечение, позволяющие создавать мультимедийные проекты: слайд-шоу, открытки, фотоальбомы, газеты, рецепты, приглашения и т.д., а также сервис Animoto (<http://animoto.com>), это web-инструмент для создания видеопрезентации путём загрузки изображений, музыки и коротких видеоклипов. Студенты, используя Animoto, критически относятся к выбору визуальных, аудио- и текстовых элементов. Они становятся видеоразработчиками, тем самым развивая умения и качества человека XXI века: креативность, коммуникативные навыки, критическое мышление, межличностное взаимодействие.

Таким образом, использование технологий Web 2.0 в обучении иностранному языку позволяет, во-первых, достичь определённого уровня иноязычной компетенции в период обучения в вузе, во-вторых, совершенствовать приобретённые знания, навыки и умения в последующей профессиональной деятельности.

Использование Web 2.0 для обучения открывает широкие возможности для развития принципиально новой формы самостоятельного познания, которое становится в этих условиях организованным, контролируемым

мым и адаптируемым к индивидуальным особенностям студента. Компьютеризация обучения иностранным языкам призвана, прежде всего, создать психологически комфортные условия для эффективного усвоения материала.

Применение технологий Web 2.0 может помочь преподавателям языка решить одну из самых существенных проблем в обучении иностранным языкам вне языкового окружения – проблему формирования языковых навыков. Предоставление обучающимся возможности получать, закреплять и активизировать введенный материал в режиме самоподготовки, используя компьютер, способствует повышению качества обучения.

ЛИТЕРАТУРА

1. **О’Райли Тим.** Что такое Веб 2.0 // Компьютерра Онлайн. – 2005, №37. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.computerra.ru/think/234100>
2. **Патаркин, Е. Д.** Социальные сервисы Веб 2.0 в помощь учителю. – М.: Интуит.ру, 2006. – 64 с.
3. **Захарова, И. Г.** Информационные технологии в образовании: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. 3-е изд., стер. М.: Издательский центр «Академия», 2007. 192 с.

INTERTEXTUALITY AND ITS ROLE IN BUSINESS COMMUNUCATION

Булойчик Людмила Сергеевна

Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса, Минск
buloichik@sbmt.by

Though the term “intertextuality” was created by the Bulgarian-French philosopher and psychoanalyst Julia Kristeva in the 1960s it is not often mentioned or spoken about whilst problems of business education are discussed. Unfortunately it is becoming widely admitted that reading classical literature and books in general is not very popular among young people nowadays. Certain questions arise out of this fact. How fundamental is erudition to the cultural perceptions, teaching and learning activities; understanding intertextuality, plagiarism and authorial presence in learning academic writing? Can modern culture be perceived without a certain level of reading experience? How can intertextuality influence studying discipline-based scholarly texts? How relevant is that problem to business education? Can it substantially influence manager’s career development?

Webster Dictionary defines intertextuality as “the complex interrelations between a text and other texts taken as basic to the creation or interpretation

of the text”.[1] And it explains the important role of intertextuality due to its interdependence and interconnectedness not only in modern cultural life but for understanding and active using it in writing different types of speeches and working over advertising.

Two types of intertextuality have been distinguished – iterability and presupposition. Iterability is defined as a certain “replication” of clichés, phrases in the air, explicit allusions, quotation without a discourse, as presence of certain “traces” of other texts (legends, stories, myths, fables and so on). Presupposition “refers to assumptions a text makes about its referent, its readers, and its context – to portions of the text which are read, but which are not explicitly ‘there’”. [2] While speaking about intertextual figures we should mention allusion, quotation, calque, plagiarism, translation, parody and pastiche.

When we speak about intertextuality in teaching and learning academic writing it means we speak about understanding the so-called discourse communities, treating literature in general and any written text as a network having numerous interconnections and relations to other texts.

There are many examples of this sophisticated literary devices in the world literature. We can mention the “retelling “of *The Odyssey* in a famous novel *Ulysses* by James Joyce. It is noticed that Vladimir Nabokov’s well-known *Lolita* has references to Edgar Allan Poe, James Joyce, Laurence Sterne and T.S. Eliot. It is considered that *Treasure Island* written by Robert Louis Stevenson can be implicitly traced in *Lord of the Flies* by William Golding. And there are numerous other examples in the literature and in other spheres.

Many political leaders and businessmen use intertextuality inserting cross-references and allusions into their speeches to make them impressive and striking to influence people’s minds, intentions and actions.

It may be thought that ideas borrowed from other works can only give some additional weight to a new work but in fact reflection on another work, some related assumptions, associations, ideas and impressions can provide a reader with additional and sometimes different meaning due to various interpretations of the original work. It should be mentioned that in this case the reader can take influence from a variety of texts combined. This cumulative influence is difficult to overestimate not only in literature but in business communication as well. These parallels, interconnections and interrelations may contribute a lot to the inspiration, the power of influence, the emphasis or contrasts created that can add additional strength to meaning through allusion.

Taking everything into consideration certain steps should be made to encourage students’ involvement in active comprehensive reading of literature of all genres and styles to widen their outlook and enrich their general knowledge. It will make a significant impact on their personal development substantially increasing their chances to be in demand at labour market.

ЛИТЕРАТУРА

1. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/intertextuality>
2. <https://www.thoughtco.com/what-is-intertextuality-1691077>
3. <https://literarydevices.net/intertextuality/>
4. <https://www.shmoop.com/postmodern-literature/intertextuality-characteristic.html>
5. <https://www.thepensters.com/blog/intertextuality/>

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ БЕЛОРУССКОГО ТРАНСПОРТА

Буцанец Нелли Борисовна

Белорусский государственный университет, Институт бизнеса, Минск

Жилинская Наталья Николаевна

Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники, Минск
butsanets.nelli@yandex.ru

Кадровая политика предприятий Министерства транспорта Беларуси является важнейшим фактором и предпосылкой повышения их эффективности и конкурентоспособности. Целевыми ориентирами развития логистической системы Республики Беларусь к 2030 году должны стать: рост позиции Республики Беларусь в мировом рейтинге по индексу эффективности логистики Всемирного банка, рост объема логистических и транспортно-экспедиционных услуг, а также увеличение доходов от транзита в 2 раза по отношению к 2016 году.

В соответствии с основными направлениями Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы и реализуемых на транспорте государственных программ для Министерства транспорта и коммуникаций приоритетами развития являются наращивание экспортного и транзитного потенциала, развитие транспортно-логистической деятельности, экономия и эффективное использование ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности оказываемых услуг и производимых товаров, обеспечение транспортной безопасности, усиление требований к технологической, исполнительской и трудовой дисциплине, привлечение инвестиций и информационно-коммуникационных технологий в отрасль, обеспечение эффективной занятости и достойного уровня заработной платы в увязке с ростом производительности труда. Для реализации этих планов необходимо задействовать весь потенциал и мировой опыт кадровой политики как сферы корпоративного управления.

В сложившихся макроэкономических условиях в Беларуси отмечается рост спроса на услуги транспорта в части грузовых перевозок и преломление негативных тенденций в части пассажирских перевозок. По итогам 2017 года на 6% увеличился грузооборот транспортного комплекса республики, а без учета транспортировки по трубопроводам нефти и газа – на 13,8%, почти двухпроцентный рост (101,9%) достигнут по пассажирообороту. Рост грузооборота обеспечен в целом по республике железнодорожным 118,1%, автомобильным 106,9%, внутренним водным – 155,7% транспортом. Вклад транспортной деятельности в валовой внутренний продукт Республики Беларусь за 2017 год увеличился на 0,1 процентных пункта и составил 5,8% [1].

Добавленная стоимость в сфере транспорта создана работой порядка 188 тыс. человек, что составляет около 6% от общей численности занятых в экономике республики. Вклад транспортной отрасли в 2017 году в совокупный объем чистой прибыли Беларуси – 22%, выручки от реализации – 8%, инвестиций в основной капитал – 10%. В 2017 году транспортные услуги сформировали 45% общего объема экспорта услуг Беларуси. Это свыше 3,4 млрд. долл. США с темпом роста 118,6%. В числе лидеров по росту объемов экспорта услуг – автомобильный транспорт (123,3%), в том числе благодаря государственно-частному партнерству с ассоциацией «БАМАП» [1]. Для обеспечения роста объема экспорта услуг Минтрансом проводилась системная работа в рамках планов мероприятий по развитию внешнеэкономической деятельности и совместных действий Минтранса и МИДа по развитию торгово-экономического сотрудничества с зарубежными странами.

В сфере корпоративного управления предприятия транспортного комплекса Беларуси активно используют мировой опыт кадровой политики. Сегодня для принятия глобальных и локальных решений в международных цепях поставок применяется метод системы сбалансированных показателей (BSC - Balanced Scorecards), разработанный Р.С. Каплан и Д.П. Нортон. Цели компании по всем направлениям ее деятельности являются принципиально взаимосвязанными. Для повышения эффективности исследуются финансовая деятельность; отношения с потребителями; внутренние бизнес-процессы; обучение персонала и развитие. Получается взаимоувязанная четырехуровневая система ключевых компетенций компании. Данную логику развития транспортно-логистического бизнеса можно объяснить следующим образом: инициативные и способные к обучению сотрудники позволяют постоянно улучшать внутренние процессы; если процессы будут обеспечивать высокое качество обслуживания, то потребители обратятся к ним, а не к конкурентам; предпочтение потребителями услуг фирмы приводит к хорошим финансовым результатам, что соответствует реализации цели логистического корпоративного управления. Эти утверждения справедливы.

ливы для любой транспортно-логистической компании в условиях конкуренции.

Эффективный кадровый менеджмент белорусских транспортных компаний обеспечил им высокие показатели экономической деятельности. В целом в 2017 году по системе Минтранса реализуемая кадровая политика позволила повысить общий уровень квалификации кадров: высшее образование имеют 27,2 % работников организаций системы Минтранса. По программам дополнительного образования обучено порядка 13 тыс. человек, или 12,3 % от общего количества работников в организациях системы Минтранса. В 2017 году 55 работников транспортной отрасли награждено государственными и правительственными наградами, что в 4,2 раза больше, чем в 2016 году (13 работников). В том числе 3 работникам присвоены почетные звания Республики Беларусь – «Заслуженный работник транспорта Республики Беларусь», «Заслуженный пилот Республики Беларусь», «Заслуженный строитель Республики Беларусь», наградами Минтранса награждено 576 работников[1].

Одним из главных стимулов привлечения в транспортную отрасль Беларуси высококлассных специалистов и профессионалов является заработная плата. Уровень среднемесячной заработной платы по виду деятельности «транспортная деятельность, складирование, почтовая и курьерская деятельность» составил за декабрь 2017 года 1 101,6 рублей, за январь-декабрь 2017 г. 882,3 рублей (111,1% к 2016 г.), что выше среднего по республике на 8,2%. В 2018 году вопросы роста заработной платы, как и прежде, остаются приоритетными [1]. Основой роста благосостояния работников должен служить высокопроизводительный и эффективный труд. В этих целях необходимо обеспечить сбалансированный рост заработной платы в увязке с показателями эффективности производства, в первую очередь с производительностью труда.

Второй год пятилетней государственной программы развития транспортного комплекса страны на 2016—2020 годы прошел с точки зрения объемов работы и финансовых результатов в позитивной динамике. Этому способствовали как внешние факторы — восстановление экономического роста в республике и в странах-соседах, так и улучшение внутренних бизнес-процессов в первую очередь в сфере сохранения и привлечения объемов грузовых железнодорожных перевозок. В 2017 году Белорусской железной дорогой выполнены три из четырех ключевых показателей и 9 из 11 показателей прогноза социально-экономического развития. Грузовые перевозки по-прежнему остаются главным источником получения прибыли и обеспечения рентабельности работы Белорусской железной дороги. Объем перевозок грузов в 2017 году составил 146,3 млн. тонн или 115% к 2016 году, грузооборот возрос на 18% и составил 48,5 млрд. т-км, показатель погрузки грузов достиг максимального значения за последние 5 лет. В целях повышения каче-

ства обслуживания клиентов в 2018 году перед железной дорогой поставлена задача грузовому хозяйству, маркетинговым подразделениям повысить качество планирования перевозок, услуг через тесное взаимодействие с клиентами и партнерами. Перспективным направлением с точки зрения роста перевозок и доходности являются для Белорусской железной дороги перевозки прямыми ускоренными контейнерными поездами и реализация новых проектов в данной сфере. Данный сегмент бизнеса с каждым годом возрастает.

В области кадровой политики подготовка квалифицированного персонала является важной составляющей стратегии устойчивого развития железнодорожной отрасли Беларуси. На дороге сформирована и действует система мотивации высокопроизводительного труда работников. Только в 2017 году 1967 работников дороги награждены отраслевыми наградами. В прошедшем году на дороге также выполнен ряд организационно-технических мероприятий, направленных на улучшение условий и охраны труда, что позволило привести в соответствие с требованиями санитарно-гигиенических нормативов 130 рабочих мест и улучшить условия труда для 642 работников, выведено из вредных и (или) опасных условий труда 723 рабочих места. По-прежнему уделялось большое внимание развитию социальной сферы[2].

Результатом эффективной кадровой политики транспортной отрасли Беларуси стали высокие показатели в сфере внешнеэкономической деятельности. По экспорту услуг Минтранс сработал с опережением заданного темпа роста: 124% при задании 104,5%. Наибольших результатов в этом направлении достигла Белорусская железная дорога - 137,6%. Экспорт услуг организаций автомобильного транспорта составил 122,3%, организаций дорожного хозяйства – 118,9%, авиационных организаций – 110,0%. Более чем на треть (136,3%) увеличился экспорт услуг по организациям водного транспорта [1]. В 2018 году планка по экспорту услуг для Минтранса не снижена, к значительной базе прошлого года необходимо прирасти еще на 4 процента.

Кадровая политика дает возможность значительно повысить потенциал экономической эффективности работы и является важнейшим элементом корпоративного управления предприятий транспортного комплекса Беларуси.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Минтранс** РБ подвел итоги работы в 2017 году. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mintrans.gov.by/ru/> – Дата доступа: 09.03.2018.
2. **Итоги** работы железнодорожной отрасли в 2017 году и перспективы развития на 2018 год рассмотрены на технико-экономическом совете Белорусской железной дороги. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mintrans.gov.by/ru/> – Дата доступа: 08.03.2018.

ИНТЕГРАЦИЯ ОНЛАЙН ИНСТРУМЕНТОВ В ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ЛЕКСИКЕ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА

Ваценко Екатерина Викторовна

Ларина Татьяна Викторовна

Белорусский государственный университет,

Институт бизнеса, Минск

vatsenko@sbmt.by, larina@sbmt.by

Условия эпохи компьютеризации и автоматизации диктуют необходимость использования эвристических подходов и методов в преподавании иностранных языков. Популярность методов майнд мэппинга (mind mapping), в переводе на русский метод составления графических связей и «облако слов», также называемое «облаком тегов» (Word Clouds) в учебном процессе постоянно растет.

«Облако тегов» представляет собой графическое изображение текстовых данных в виде отдельных слов разного размера, расположенных хаотично. Наиболее часто употребляемые лексические единицы в таблице – графике представляются наибольшим размером. Иными словами, чем чаще слово встречается в тексте, тем большего размера оно будет отображаться в схеме слов.

Возможностей использования «облака слов» как визуального отображения текстовой информации на занятии иностранного языка очень много. «Облако слов» можно предложить в качестве заданий перед работой с текстом, языковая догадка позволяет в таком случае по ключевым словам определить, о чем будет текст, по «словесному облаку» студенты сформулируют тему занятия. «Облако слов» может послужить хорошим планом для устного высказывания. Это отличный инструмент как для совместной работы в группах на занятии, так и для самостоятельной работы в качестве домашнего задания. Использование «облака слов» на занятиях иностранного языка может крайне заинтересовать студентов, так как они сами могут быть активно задействованы в его создании, что поощряет их мотивацию к изучению языка и развивает их способность к совместному творчеству, к работе в команде. Использование метода «облако слов» в аудитории позволяет в первую очередь расширить словарный запас обучающихся, проявляя навыки критического мышления, поскольку данный метод схематично изображает лексические связи. «Облако тегов» применимо и в технике «мозговой штурм». Для этого необходимо собрать письменное выражение идей по определенной теме или концепции и использовать метод Word Clouds для получения данных. Полученные «облака» затем могут быть пересмотрены в конце темы либо изменены, либо добавлены в соответствии с полученными знаниями. Отображение текста в «облаке слов» позволяет обуча-

ющимся увидеть материал в совершенно новом свете. «Текстовые облака» могут использоваться при обучении чтению и письму, выделяя основные лексические единицы в легко понятном графике. Генератор слов производит текстовый анализ, создавая текстовые «облака» из наиболее используемых слов, которые, возможно, в дальнейшем подлежат редактированию, что приводит к более разнообразному описанию.

Существует множество онлайн генераторов, создающих «облако слов» в сети интернет. Вот несколько доступных сайтов: <http://www.tagxedo.com/>, <http://www.wordle.net/>, <http://www.wordsift.com/>. Генераторы позволяют создавать «облака» из текста, используя определенные параметры форматирования, включая ориентацию текста, цвет, тему и макет. Также допустимо сохранение или удаление общих слов, установление максимального количества единиц в «облаке». Полученное схематическое изображение может быть напечатано либо сохранено в виде pdf файла. Одним из самых простых сервисов, позволяющих создавать облака слов из вводимого текста без регистрации, является Word It Out (www.worditout.com). Настройки позволяют изменять шрифт, цвет фона и слов. Сервис правильно отображает кириллические шрифты, созданные облака слов легко скачать в виде изображения или поделиться ссылкой.

Майнд мэппинг является эффективным инструментом коммуникации для структурирования и организации информации с помощью диаграмм связей. Эта графическая техника предоставляет универсальный ключ для структурированной записи своих идей и планов. Визуализируя понятия и связи между ними, Майнд мэппинг является альтернативой традиционным презентациям Power Point или флип чартам. Майнд мэппинг эффективен при оптимизации проектного менеджмента, эта техника позволяет увеличить производительность труда, повысить эффективность собраний, улучшает кооперацию и коммуникацию на рабочем месте. Профессиональное программное обеспечение данной техники MindView, MindGenius and MindManager интегрируется с MS Office, что позволяет трансформировать графические схемы в другие документы Word или PowerPoint презентации. Визуализация графических схем в интернет – пространстве позволяет оптимизировать работу в мультирегиональных командах, а также наиболее полно представить интересные идеи и концепты потенциальным клиентам.

В системе образования майнд мэппинг позволяет делать процесс генерации и систематизации новых идей студентами более эффективным и времясберегающим. Диаграммы связей можно разместить в блогах, Wikis, Pinterest или других виртуальных средах обучения, таким образом, большее количество студентов получат доступ к этим проектам и диаграммы связей смогут использоваться в течение многих лет в помощь обучающимся. Майнд мэппинг идеален для организации занятий с ис-

пользованием приема мозгового штурма, подготовки курсовых работ или практических исследований, позволяет развивать и совершенствовать навыки критического мышления, визуализации понятий, улучшить навыки чтения и письма на иностранном языке. Следует особенно отметить эффективность данного инструмента для обучения студентов с некоторыми формами аутизма и дислексией.

Структура создания графических связей, независимо от тематики и цели их использования, одинакова. Центральная идея или концепт помещается в середине и от нее расходятся лучи подтем, деталей, результатов сопутствующих исследований в виде линий, с использованием символов, слов, рисунков, видео, подкастов, ссылок на информацию в интернете. Использование различной цветовой гаммы в графических схемах связей предполагает дифференциацию идей, содержащихся в карте. Майнд мэппинг превращает длинный монотонный список информации в разноцветную, запоминающуюся высокоорганизованную диаграмму, которая позволяет легко визуализировать и структурировать огромное количество идей, как заранее отобранных, так и спонтанно генерированных в процессе мозгового штурма студентов. Поскольку графические схемы связей по сути являются визуальным представлением мысли, мозговой штурм, как неотъемлемая часть данного процесса, позволяет охватить большой объем информации. Составляя данные графические схемы вместо традиционных методов обучения, студенты получают возможность визуализировать связи между нелинейными идеями, которые, в свою очередь, предусматривают творческий потенциал и смысл обучения. С этой целью студентам предлагается структурировать изучаемый теоретический материал, определить причинно – следственные связи, соотнести понятия с их содержанием.

Данные методы неопределимы для развития автономности студентов на занятиях, что является важным фактором для плодотворного усвоения ими иностранного языка, в частности навыков свободного говорения. Составление графических схем связей позволяет обучающимся глубже освоить изучаемый материал, выражая мыслительный процесс на бумаге, приобретать новые знания и умения, одновременно освежая в памяти уже изученный материал, выражать свои мысли в процессе обучения, визуализировать информацию.

Ценность данных эвристических подходов состоит в том, что их можно адаптировать для изучения иностранного языка студентами разного возраста и уровня языковой подготовки. Данные техники требуют минимум ресурсов и предварительной подготовки. Графические связи можно отображать на доске, на бумаге, на экране. Единственное условие для успешной работы – возможность студентов быть мобильными в рабочем пространстве и их мотивация к творческой работе. Составление

данных схем помогает студентам освоить процесс концептуального понимания содержания, а также стимулирует образовательный процесс.

ОСНОВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ В УПРАВЛЕНИИ СБЫТОМ ОРГАНИЗАЦИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Веренич Александра Дмитриевна

Белорусский государственный университет, Минск
aleksbor.d@yandex.ru

Стремительное развитие технологий, которые в ближайшем будущем будут способны оказать большое влияние на управление сбытом в организациях розничной торговли, имеют прямое отношение к становлению цифровой экономики. Наиболее значимые из них – это когнитивные технологии, облачные технологии, интернет вещей, Big Data (Большие Данные).

Когнитивные технологии.

Когнитивные вычисления – общее название группы технологий, способных обрабатывать неструктурированные данные. Такие технологии не следуют заданному алгоритму, а способны учитывать множество сторонних факторов и самообучаться, используя результаты прошлых вычислений и внешние источники информации.

Когнитивные технологии повлекут за собой существенное снижение трудозатрат на офисную работу, а именно: обработку стандартных документов. Таким образом будет предельно автоматизирована основная часть документооборота в организациях розничной торговли.

Интеллектуализированные при помощи когнитивных технологий машины поиска информации в Интернете станут сами обрабатывать собранные ссылки, соревнуясь в полноте, достоверности и доступности для восприятия человеком создаваемых ими рефератов [2]. Потребитель получит возможность самостоятельно найти производителя, а учитывая возможность автоматического документооборота, тот сможет напрямую взаимодействовать со всеми своими контрагентами. Так появятся бизнес модели M2C («Manufacturer to customer» – «производитель – потребителю») и обратный C2M, при котором возможна реализация персонализированного производства, предполагающего производство товара, обладающего желательными для данного потребителя оригинальными свойствами.

Облачные технологии.

Облачные вычисления – информационно-технологическая концепция, подразумевающая обеспечение повсеместного и удобного сетевого

доступа по требованию к общему объему конфигурируемых вычислительных ресурсов, которые могут быть оперативно предоставлены с минимальными эксплуатационными. Примерами ресурсов могут являться сети передачи данных, серверы, устройства хранения данных. Другими словами, Облачные технологии – это технологии обработки данных, в которых компьютерные ресурсы предоставляются Интернет-пользователю по запросу [3].

Необходимо отметить, что облачные технологии внесли колоссальный вклад в развитие цифровой экономики. Развитие облачных технологий, например, привело к появлению таких понятий, как производство по требованию (production on-demand), программное обеспечение как услуга (software as a service) и многих других, которые станут основной идеей большинства бизнес-моделей будущего и принципом большинства экономических взаимодействий.

Интернет вещей.

Интернет вещей – это концепция, объединяющая множество технологий, подразумевающая оснащенность датчиками и подключение к Интернету всех приборов, что позволяет реализовать удаленный мониторинг, контроль и управление процессами в реальном времени.

Сегодня сформировано два крупных направления: Интернет вещей (Internet of Things) и промышленный Интернет вещей (Industrial Internet of Things).

Данные технологии очень похожи, однако различаются по предназначению: если основная задача Интернета вещей – это сбор всевозможных данных (которые будут использоваться для построения моделей и прогнозов), то предназначение промышленного Интернета вещей состоит в автоматизации производства (за счет удаленного управления ресурсами и мощностями по показаниям датчиков).

Big Data (Большие данные).

Big Data (Большие данные) – это совокупность подходов, инструментов и методов, целью которых является обработка структурированных и неструктурированных данных, с целью получения воспринимаемых человеком результатов. Такие данные характеризуются большим объемом, разнообразием и скоростью обновления, что делает стандартные методы и инструменты работы с информацией неэффективными. Таким образом, технология Больших данных – это инструмент принятия решений на основе больших объемов информации [4].

Примерами источников информации, для которых необходимы методы работы с большими данными могут служить:

- логи (текстовые файлы, содержащие информацию о всех запросах к Интернет-сайту) поведения пользователей в Интернете;
- GPS-сигналы от автомобилей во время транспортировки товаров;

- информация о совершенных транзакциях;
- информация о всех покупках в крупной розничной сети;
- информация с датчиков большого склада, оборудованного технологией промышленного Интернета и т.д.

Количество источников данных стремительно растет, а значит, технологии их обработки становятся все более востребованными в сфере розничной торговли.

Использование современных технологий в розничной торговле позволит увеличить количество новых и постоянных клиентов, а также снизить издержки на управление сбытом и увеличить объем продаж. Применение Облачных технологий позволит объединить все точки онлайн- и офлайн-продаж в одну сеть, использование Интернета вещей поможет оптимизировать хранение товаров и их транспортировку, а работа с Большими данными позволит выявлять уровень спроса на каждый товар, производить глубокий анализ потребностей и пожеланий потребителей и взаимодействовать индивидуально с каждым клиентом.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Бабкин, А. В.** Тенденции развития экономики и промышленности в условиях цифровизации / А.В. Бабкин. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2017. – 658 с.
2. **Зайцев, Ю.** Ритейл без использования цифровых инструментов непривлекателен в глазах клиентов // RETAIL&LOYALTY. Журнал о рознице и инновациях. – 2017. – №8 (71) – С. 24.
3. **Кешелава, А.В.** Введение в цифровую экономику / А.В. Кешелава. – ВНИИГеосистем, 2017. – С.15.
4. **Топ-4** технологии для ритейла в 2017 году [Электрон. Ресурс]. – 2018. – Режим доступа: <https://belretail.by/article/top-tehnologii-dlya-riteyla-v-godu> – Дата доступа : 07.03.2018.

К ПРОБЛЕМЕ ПОИСКА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Вечер Лидия Степановна

Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск
lsvecher@tut.by

Работа кадровых служб и руководящего состава любой организации неизбежно связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Отбор кадров является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей в конечном счете зависит ее экономические показатели и конкурентоспособность [1].

Часто руководители основное внимание обращают на финансовые, производственные вопросы, вопросы материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяя достаточного внимания людям, которые обеспечивают работу организации по всем этим идет об отборе кандидатов на руководящие должности – слишком дорого обходится организации. Потери организация от принятия ошибочных решений, аварий, травматизма и брака –это только часть тех расходов, которые приходится нести в результате неудовлетворительной работы по отбору новых работников [2].

Процесс управления персоналом с современных позиций включает девять основных направлений деятельности: кадровое планирование, осуществляемое с учетом потребностей организации и внешних условий; поиск и отбор кадров; адаптация новых работников. Введение в организацию, в подразделение и в должность для обеспечения мягкого вхождения новых работников в организацию и максимально быстрого достижения ими требуемых рабочих показателей; анализ работы и нормирование труда; система стимулирования труда: широкий набор средств воздействия на мотивацию работников, от материальных стимулов до расширений полномочий и обогащения содержания труда с целью улучшения отношения персонала к выполняемой работе, и организации и повышения заинтересованности в достижении высоких результатов; обучение и развитие, которое призвано увеличить потенциал работников, их вклад в достижение целей организации; оценка исполнения: сравнение результатов работы с имеющимися стандартами или с целями, установленными для конкретных должностных позиций; внутриорганизационные перемещения работников: повышения и понижения в должности, переводы, отражающие ценность работника для организации; формирование и поддержание организационной культуры: традиций, порядков, норм, правил, стандартов поведения и ценностей, обеспечивающих эффективное функционирование организации.

При поиске и отборе кадров следует иметь в виду три основные положения: поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; поиск и отбор должны быть увязаны с общим контекстом кадрового плана и со всеми существующими программами, реализуемыми в сфере управления персоналом; необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и – что не менее важно – то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками, или подрывающего установленные нормы и порядки; необходимость полного учета всех требо-

ваний трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Если речь не идет о плановом наборе значительного числа новых работников, то для удовлетворения потребности организации в персонале часто используется многоступенчатый подход, который включает в себя следующие этапы: первый этап – подготовка заявки на набор необходимых работников. Подразделениями, в которых имеются вакансии, готовится заявка, в которой указываются число необходимых специалистов, их должностные обязанности, квалификационные требования (опыт, образование, профессиональные навыки), желательные личностные качества, режим работы (связана ли работа с командировками или с работой в ночную смену); второй этап – привлечение кандидатов на вакантные должности. Для привлечения специалистов используются все доступные средства, в том числе, реклама в средствах массовой информации или в специализированных изданиях. Текст рекламы составляется таким образом, чтобы привлечь возможно больше подходящих кандидатов и исключить обращение в предложениями со стороны таких кандидатов, которые не обладают необходимым опытом, квалификацией или личными качествами; третий этап – предварительное собеседование. Со всеми кандидатами до заполнения стандартной формы «Сведения о кандидате», проводится краткое собеседование, которое призвано собрать первичную информацию о кандидатах. В том числе собирается информация о таких трудно формализуемых качествах кандидатов, как внешний вид, контактность, готовность к конструктивному сотрудничеству и другим; четвертый этап – заполнение стандартной формы. Кандидаты, которые по формальным критериям подходят для занятия имеющийся вакансий, заполняют стандартную форму «Сведения о кандидате», в которой указывают основную информацию о себе, о своем профессиональном опыте и квалификации. После того, как все имеющиеся кандидаты заполнили предлагаемую форму, из общего списка кандидатов отбираются лучшие; пятый этап – психологическое тестирование, призванное выявить кандидатов, обладающих такими неблагоприятными качествами, которые могут отрицательно отразиться на результатах работы; шестой этап – предложение кандидатам задач для оценки их профессионального опыта и специальных знаний. Кандидатам, прошедшим пятый этап, предлагаются для решения задачи, близкие по содержанию к той работе, которую им предстоит выполнить в случае успешного прохождения всех этапов отбора; пятый и шестой этапы не являются обязательными и по усмотрению организации-работодателя могут быть пропущены; седьмой этап – проведение интервью с кандидатами, успешно прошедшими все предварительные этапы, с целью выявления наиболее подходящих для занятия имеющихся вакансий; восьмой этап – принятие

окончательного решения о приеме на работу кандидатов, наиболее подходящих по всем показателям

Обычно при отборе кандидатов используют целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

При принятии решения о включении в батарею методов, используемых при отборе кандидатов, того или иного метода, с помощью которого должны будут оцениваться претенденты на должность, необходима его предварительная проверка на валидность и надежность [3].

Валидность методов, используемых при отборе, означает, что применяемые методы действительно дают возможность оценить наличие у кандидатов качеств, соответствующих требованиям должности и организации, и позволяют добиться наилучших результатов при принятии решения о приеме на работу. Проверку валидности метода можно произвести с помощью экспертных оценок, с помощью сопоставления полученных с его помощью результатов с результатами, которые были получены при использовании других методов.

Надежность методов отбора означает, что они позволяют получать устойчивые результаты, свободные от случайных ошибок. Проверку метода на надежность можно осуществить, повторно оценивая одних и тех же кандидатов, используя разные варианты одного и того же метода (например, форма А и форма В), используя статистические методы.

Комплексная система отбора может включать в себя следующие методы: предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в резюме и стандартной форме и результатов предварительного интервью); сбор информации о кандидате (от других людей); личностные опросники; тесты: интеллекта, специальных способностей, интересов и др.; групповые методы отбора; экспертные оценки; решение проблем; собеседование/интервью.

Необходимость использования комплекса различных методов при отборе связана с тем, что ни один из предлагаемых методов по отдельности не дает исчерпывающей информации, на основании которой можно было бы принять верное решение о приеме на работу, только дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, данными, собранными с помощью других методов, можно рассчитывать на то, что отобранные работники будут максимально соответствовать установленным критериям отбора и полностью устроят организацию.

Для оценки кандидатов в процессе отбора необходимо определить, в какой степени их личные качества соответствуют требованиям работы (должности).

Личностные опросники измеряют такие черты личности, как самооценка, коммуникабельность, уровень личностной зрелости, тревожность, склонность к риску, самоконтроль, эмоциональная устойчивость, склонность к лидерству и др.

Информация, полученная с помощью личностных опросников, довольно сложна, и для ее интерпретации необходимы квалифицированные специалисты-психологи. Некоторые организации имеют психологов в штате кадровой службы, другие для этих целей вынуждены приглашать сторонних специалистов, что может сильно повысить затраты на проведение отбора кадров.

Прогностическая валидность личностных опросников, то есть их способность предсказывать будущую профессиональную успешность кандидатов, не слишком высока. Это обуславливает все меньшее их использование при отборе в последние годы. Однако личностные опросники оказываются достаточно полезным в тех случаях, когда надо отсеять претендентов, очевидно не подходящих для данной работы, например, малообщительных людей, если работа требует большого числа социальных контактов, или высоко тревожных, если работа требует эмоциональной устойчивости.

Тесты в настоящее время получили самое широкое применение в разных сферах человеческой жизнедеятельности: с помощью тестов производят отбор в армию, на промышленные предприятия, в государственные учреждения, в коммерческие организации, оценивают школьные знания и т.д.

При оценке кандидатов используют тесты для одновременного и многофакторного исследования способностей.

Многофакторные методы представляют собой набор тестов, дающих оценку способностей кандидатов по ряду показателей, потенциально связанных с работой по имеющейся вакансии.

Однако следует иметь в виду, что многофакторные методы оценивают далеко не все требующиеся для хорошего выполнения работы способности. В каждом случае анализ должен выявлять не только явные, но и неявные аспекты рабочей ситуации, которые должны приниматься во внимание в процессе тестирования.

В последнее время к тестам относятся довольно осторожно, их использование для целей профессионального отбора вызывает часто серьезную критику, поскольку в ряде случаев они не выполняют основной функции – прогноз уровня будущей профессиональной успешности кандидата. Тем не менее, тесты эффективно решают задачу отсева в процессе отбора. При использовании тестов в процессе отбора речь должна идти не о том, чтобы с их помощью отобрать лучших работников, а о том, чтобы отсеять тех, кто не отвечает минимальным требованиям должности.

Как показывает опыт, тесты, имитирующие тот или иной вид профессиональной деятельности или предельно близкие по своему содержанию к той работе, которую предстоит выполнить кандидату в случае занятия имеющейся вакансии, отличаются высокой способностью к предска-

нию будущей профессиональной успешности. В число имитационных тестов входят такие как, например, тест на компьютерное программирование при приеме музыкантов в симфонический оркестр, стандартные тесты по машинописи и т.п.

При использовании имитационных тестов кандидатам предлагают выполнить задание, близкое по содержанию к той профессиональной деятельности, которую им придется осуществлять, а затем регистрируют качество и/или количество работы.

Эти тесты обладают самой высокой надежностью и валидностью из всех видов тестов, поскольку они измеряют навыки, непосредственно связанные с предлагаемой работой.

Групповые методы отбора применяют тогда, когда есть возможность собрать несколько кандидатов вместе, и специалист, занимающийся отбором, оценивает их достоинства и недостатки в процессе использования различных оценочных процедур. Это могут быть групповые дискуссии, деловые игры, упражнения на решение проблем и анализ конкретных ситуаций. Групповые методы оценки широко применяются в практике работы центров оценки.

Использование групповых методов при отборе предполагает наличие четких критериев и способов выявления с их помощью таких показателей, которые позволяют определить преимущества одних кандидатов перед другими (например, лидерские качества; аналитические способности; умение убеждать; способность к конструктивному взаимодействию с другими членами группы и др.)

В таблице показано, какие качества кандидатов могут быть выявлены с помощью важнейших методов отбора.

Методы отбора							
Качества	Стандартная форма	Интервью	Решение пробных задач	Тестирование	Проверка рекомендаций	Групповые методы	Медицинское обследование
Интеллект		+	+	+		+	
Образование	+	+				+	
Профессиональный опыт	+	+	+		+	+	
Состояние здоровья		+			+		+
Личностные характеристики							
Мотивация, отношение к работе		+	+	+	+	+	
Коммуникативные качества		+		+	+	+	

Наличие противопоказаний к работе	+	+	+	+	+	+	+
Моральные качества (честность, трудовая этика, ответственность и т.д.)		+		+	+	+	

Принятие взвешенного и обоснованного решения относительно преимущества одних кандидатов перед другими помогает использование продуманной системы оценки.

Система оценки кандидатов на вакантные должности должна обладать следующими характеристиками: она должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов; она должна стимулировать тех, кто производит отбор к тому, чтобы они обосновывали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев; она должна помогать работникам организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения; она должна быть продолжением сложившейся в организации политики в области управления персоналом.

Для руководителей всех уровней управления выделяют определенные общие требования, необходимые для успешного руководства, которые принимают во внимание при отборе на руководящие должности [4]. Уровень профессиональной подготовки кандидатов (профессиональный опыт, квалификация, образование, профессиональные знания); личностные характеристики, деловые качества (инициативность, ответственность, лидерские качества, способность к командной работе, эмоциональная устойчивость и т.п.); способность принимать решения (общие интеллектуальные способности, готовность к риску, творчество, способность к организации групповой/командной работы по принятию решений); моральные качества (честность, справедливость, отзывчивость, готовность прийти на помощь и т.п.); административные способности (планирование, организация работы, доведение до конца начатого дела, контроль за работой, высокий уровень личной ответственности за порученную работу и др.); мотивация труда и трудовые ценности, определяющие поведение на работе (заинтересованность в конечных результатах, уровень самоуважения, стремление к профессиональному и личностному росту, интерес к выполняемой работе и т.п.); состояние здоровья, позволяющее напряженно работать на руководящей должности.

Поскольку для принятия решения при отборе на вакантную должность или при продвижении руководителя важно учитывать большое число факторов, то система отбора должна в первую очередь базироваться на этих ключевых составляющих успешного руководства. Если в

процессе отбора необходим учет дополнительных требований, следует рассматривать только тех кандидатов, которые отвечают минимальным стандартам по всем семи показателям, приведенным выше.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Управление персоналом:** учеб./ под общ. Ред А.И. Турчинова. – М.: РАГС, 2008. – 608 с.
2. **Хентце, Й.** Теория управления кадрами в рыночной экономике Й. Хентце. – М.: Дело, 1997. – 7663 с.
3. **Вечер, Л. С.** Государственная кадровая политика и государственная служба: учеб. Пособие. Л.С. Вечер. – Минск : Высшая школа, 2013. – 352 с.
4. **О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организациях:** Указ Президента Республики Беларусь, 26 июля 2004 г. №354 // Нац. Реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2004. – № 120. – 1/5712.

СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Войтович Вадим Михайлович

Белорусская медицинская академия последипломного образования, Минск
vadim.vm1@mail.ru

На современном этапе новые технологии становятся решающим фактором обеспечения устойчивого характера экономического развития. В этой связи приобретает важное значение интеллектуальная составляющая производственной деятельности, а основной движущей силой всего мирового экономического сообщества становятся потенциальные возможности современного персонала.

Некоторые зарубежные авторы вопросы управления персоналом выделяют в самостоятельный раздел в рамках темы «Обеспечение эффективности деятельности организации»[1]. Здесь процесс управления персоналом разбивается на этапы в отличие от направлений и задач, представленных в других источниках. При этом под этапами понимаются: планирование трудовых ресурсов; набор персонала; отбор персонала; определение заработной платы и льгот; профориентация и адаптация; обучение персонала; оценка труда; перемещения персонала; продвижение по служебной лестнице. Взаимосвязанное решение этих вопросов в рамках предприятия образуют систему управления персоналом предприятия.

Однако представленный подход не является однозначным. Существуют и другие мнения на этот счет. «До последнего времени само понятие «Управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела

функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений»[2].

Переходом от типа «управление персоналом» к типу «управление человеческими ресурсами» является признание экономической полезности и социальной ценности человеческих ресурсов, освоение и развитие которых невозможно без инвестиций подобно другим видам экономических ресурсов. В этом состоит не столько терминологическое, сколько принципиальное отличие концепции управления человеческими ресурсами.

Следует отметить, что в настоящее время еще не выработано единого подхода в отношении управления персоналом и управления кадрами. Круг рассматриваемых при этом вопросов представляется определенной системой (производственные отношения, нормирование, мотивация, организация труда, оплата труда и др.), и каждый из авторов формирует из него свое понимание управления персоналом, включая в него различные элементы этой системы.

Подход к персоналу организации как ресурсу следует рассматривать как:

- индивидуальный подход ко всем работникам в пределах совмещения интересов организации и работника;
- понимания организацией дефицита квалифицированного персонала на рынке труда;
- осознание организацией того, что персонал это ресурс, который имеет свою цену за поиск, удержание и использование;
- появление стратегического уровня в управлении персоналом.

Развитие содержания "управление персоналом" и "управление человеческими ресурсами" прошло ряд этапов в своём развитии:

- от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу - к широким профессиональным и должностным функциям с элементами творческой работы;
- от спланированного карьерного пути - к информированному и гибкому выбору профессионального вертикального и горизонтального развития;
- от ответственности менеджеров за развитие персонала – к ответственности самих работников за собственное развитие;
- от полного контроля за работниками - к созданию возможностей и перспектив для их профессионального роста;
- от закрытого распределения вакантных рабочих мест и отбора претендентов - к открытому обсуждению уровня компетентности работников, вакансий и путей их заполнения.

Главное отличие концепции управления человеческих ресурсов от концепции управления персоналом состоит в признании экономической эффективности инвестиций в сфере: привлечения высококвалифициро-

ванных работников; непрерывного обучения персонала; создания благоприятных условий труда и организационной культуры, позволяющих реализовать трудовой потенциал работника; признания вклада организации в развитие и повышение компетенций работника.

Таким образом, люди – один из важнейших ресурсов любой организации, связано это тем, что без человека невозможна деятельность ни в одной сфере, человеческий потенциал безграничен, а другие ресурсы ограничены. Поэтому стратегия управления человеческими ресурсами является наиболее важной составляющей общей системы управления, определяющий её экономический успех во временном, производственном и стратегическом аспектах функционирования организации. Стратегия управления человеческими ресурсами основана на взаимосвязанной единой системе управления организацией, а также комплексной, взаимосвязанной системе личностных характеристик работников, внешних и внутренних условий работы и необходимых организационных действий, направленных на эффективную деятельность и формирование социальной ответственности организации. По сути – стратегия управления человеческими ресурсами организации – это комплекс организационных и экономических мероприятий, направленных на оптимальное формирование трудового коллектива, полное использование его трудового и творческого потенциала в производственном процессе с целью обеспечения роста производительности труда и качества работы, удовлетворение материальных и моральных потребностей человека.

Фактически, на современном этапе, происходит трансформация управления персоналом в управление человеческими ресурсами. Меняются задачи и цели кадровой работы, повышается статус работников кадровых служб. Руководители последних во многих корпорациях входят в состав правления и, иногда, совета директоров.

В настоящее время меняется парадигма управления, о чем свидетельствует становление стратегического управления человеческими ресурсами, свидетельство этому то, что понятия “персонал” и “человеческие ресурсы” всё чаще употребляются как синонимы.

Зарубежный опыт теории и практики менеджмента свидетельствует о том, что переход от поточного внутрифирменного планирования к долгосрочному, а затем и стратегическому вызван ускорением темпов научно-технического и социально-экономического развития, усилением элементов неопределенности и непредсказуемости во внешних отношениях. Выработка и реализация корпоративной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности большинства компаний.

Анализируя современные аспекты управления персоналом и подходы к формированию организационных структур HR-менеджмента, можно сделать вывод о том, что в современной науке и практике менеджмента

происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления человеческими ресурсами как ключевым и стратегическим ресурсом организаций, компаний и предприятий. Выбор той или иной управленческой модели обуславливается корпоративной стратегией и культурой, организационной средой. Модель, успешно функционирующая в одной организации, не всегда может оказаться эффективной для другой.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Файоль А.**, Эмерсон Г., Тейлор., Форд Г. Управление – это наука и искусство: Пер с англ. – М., 2002.
2. **Хромовских, Н. Т.** Классические основы управления персоналом. – Владивосток, 2001.

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА В РОССИИ: ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ И ТЕКУЩИЕ ПРОБЛЕМЫ

Воротилкина Анастасия Михайловна

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация
nastay18_05@mail.ru

Семейный бизнес в России так же, как и за рубежом является старейшим бизнес институтом который довольно успешно развивается. Однако, в России семейный бизнес (СБ) пока еще слабо развит, поскольку переживал различные этапы и разные события экономики и политики. *Семья* является древнейшим социальным институтом, а также одной из первых форм хозяйственной организации. Зарождение семейных предприятий относится к глубокой древности, когда формировались семья и частная собственность, а предприимчивость людей перерастала в предпринимательство, самостоятельное «дело», то есть производство товаров для потребностей других семей и лиц. В средние века семейная форма хозяйствования являлась самой многочисленной и масштабной по объему производимой продукции [5].

Большинство деловых предприятий являлись семейными, функционирующими на средства семьи, а управленческие и технические знания передавались посредством семейных или родственных связей.

В России семейный бизнес берет свое начало с XV века, во времена правления Ивана Грозного. В то время впервые была зарегистрирована семейная династия предпринимателей Строгоновых. Разрушение семьи как социального института, начавшееся в 30-е годы XX века, породило неустойчивость и противоречивость процессов, в которых семья выступала в качестве базового ядра любых экономических отношений, фор-

мировала менталитет отношения к труду, совместному накоплению материальных благ, передаче внутренней силы профессиональных и организаторских навыков. Но агрессивная политика в отношении семьи 30-х – начала 40-х гг. XX в., огромное падение численности мужского населения в период Великой отечественной войны, подорвали ментальную базу потенциального семейного хозяйствования. Основным источником благополучия, как правило, должна была являться официальная заработная плата старших членов семьи, которая целиком расходовалась на удовлетворение потребностей всей семьи в целом. В то же время семейные отношения составляли основу для различного рода теневых предпринимательских структур, которые продолжали существовать в недрах плановой экономики. Такое положение определялось тем, что семьи получали выгоду от подобного рода экономических действий и при этом являлись закрытыми информационными структурами [4].

Ряд авторов также отмечает, что многие историко-генетические процессы формирования и развития семейного бизнеса в России объясняются не экономическими, а политическими, социальными, институциональными, демографическими и ментальными факторами [1].

На сегодняшний день сформировалось не очень много компаний с *семейным капиталом*. Они, как правило, либо очень мелкие и находятся в небольших городах, либо это не разрекламированные средние компании. Тем не менее, в России существуют и семейные компании-гиганты. Так, аналитики Ernst & Young совместно с Центром семейного бизнеса при Университете Санкт-Галлена (Швейцария) выделили 12 предприятий в России, контрольный пакет акций которых или решающий голос в совете директоров принадлежит одной чете, и акции девяти из них можно купить на бирже. Эти 12 российских компаний вошли в исследование 500 компаний со всего мира, где у семьи доля владения или количество голосов в совете директоров составляло более 32% для публичных компаний и более 50% - для непубличных.

В западных странах, в отличие от России, семейный бизнес функционирует лучше за счет созданной эффективной государственной политики в области семейного бизнеса, что позволяет собственникам открывалась и расширять присутствие таких компаний в различных регионах западных стран. Эта отличительная особенность позволяет говорить о том, что при условии адекватной и понятной политики в отношении семейного бизнеса, данная форма может успешно развиваться и в России. А на сегодняшний день существуют некоторые проблемы создания и развития компаний семейного бизнеса, как на макроуровне, так и на микроуровне. Основные из них представлены в таблице 1.

Таблица 1. Основные проблемы развития семейного бизнеса в России

Макроуровень	Микроуровень
Отсутствие государственной политики по отношению к семейному бизнесу	Недостаток собственных средств <i>на открытие</i> семейного бизнеса
Отсутствие механизма взаимодействия семейного бизнеса и государства	Внутренние проблемы с финансированием
Отсутствие законодательно закрепленного понятия «семейного предприятия» (семейного бизнеса)	Организационные проблемы грамотного управления компанией, которые проявляются на фоне семейных отношений внутри СБ как социального института
Недостатки инфраструктуры для создания семейных компаний	Отсутствие качественного и недорогого отечественного оборудования
Отсутствие ведения статистики в отношении количества семейного бизнеса	
Барьеры при выходе производимой продукции на местный рынок	
Частые проверки со стороны различных проверяющих организаций	
Отсутствие налоговых льгот	

Источник: составлено автором.

Также необходимо отметить, что в России *отсутствует система учета количества* созданных предприятий семейного бизнеса, в том числе *по отраслям*. Росстат формирует данные лишь по количеству малого, среднего и крупного бизнеса, не включая при этом информацию о компаниях, созданных на основе семейного бизнеса, в разрезе по видам деятельности.

Существует лишь неофициальная статистика. [4], которая свидетельствует о том, что на сегодняшний день по данным аналитических исследований в определенных отраслях, а конкретно, в сельском хозяйстве и пищевой промышленности задействовано до 80% предприятий СБ от их общего количества в малом бизнесе. Так же активно семейный бизнес проявляет себя в сфере производства продуктов питания и торговли продовольствием и т.д. Как правило, такие предприятия открываются в небольших городах при условиях низкой конкуренции в данном субъекте РФ, однако, как только они укрупняются, - переходят в другие субъекты РФ с более высоким рейтингом.

По данным В.В. Смирнова [3], в России насчитывается порядка 2 млн. семейных компаний, ведущих одновременно несколько видов деятельности, в которых учредителем является *один из членов семьи*. Если сравнивать Россию с США, то там насчитывается около 15 млн. таких

компаний, а европейский опыт показывает, что большинство туристов останавливаются в семейных отелях, частных домах, гостевых домиках, владельцами которых являются непосредственно семьи-собственники данных учреждений. А в Китае семейные предприятия составляют до 90% частного бизнеса, и в ближайшие 5–10 лет, как ожидается, около 3 млн основателей таких компаний передадут бразды правления своим детям [3].

Следует также отметить, что практически *все* организационно-правовые формы российского семейного бизнеса являются привлекательными именно для добросовестных участников оборота, которые готовы вести предпринимательскую деятельность, рискуя всем своим имуществом. Для того чтобы данные формы получили более широкое распространение, необходимо предоставление субъектам семейного бизнеса определенных льгот, в частности, в области налоговых и кредитных отношений.

Сегодня российский семейный бизнес, занимающий особую нишу на конкурентном рынке, - он привлекателен возможностью существовать без реструктуризации и расширения, а также согласованностью *финансовой политики* с рискованной стратегией. Реинвестирование – единственная возможность для расширения семейного бизнеса, который не желает выпускать новые акции или увеличивать долги. Для многих семей это означает необходимость не тратить средства и уделять внимание своей основной деятельности. Подобные предприятия ориентированы на *особую культуру ведения бизнеса* и такие показатели, как *рост компании* и *получение прибыли*.

Семейные компании опережают своих несемейных конкурентов по рентабельности, окупаемости инвестиций, динамике выручки и EBITDA, говорится в докладе The CS Family 1000 [1]. Эксперты Credit Suisse объясняют это *особенностями в подходе к финансовому управлению*. Представители «династического» бизнеса больше внимания уделяют устойчивости баланса и стараются не прибегать лишней раз к заимствованиям у внешних источников, *финансируя бизнес за счет собственных средств*, в итоге соотношение чистой задолженности к EBITDA (прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и амортизации) в таких компаниях ниже средних значений по отрасли на 20%. В результате они в меньшей степени, чем несемейные компании, зависят от колебания процентных ставок и легче переживают периоды рыночной нестабильности [4].

Исходя из всего выше сказанного можно сделать вывод о том, что в России можно ожидать процесс увеличения количества компаний, которые занимаются семейным бизнесом, при создании условий для успешного их функционирования. Конечно, для этого придется устранить ряд проблем функционирования семейного бизнеса в России на микро- и

макроуровнях, отмеченных автором в табл. 1. Не вызывает сомнения и актуальность затронутой им темы, поскольку только изучение особенностей СБ позволит выявить специфику семейного бизнеса как объекта оценки.

ЛИТЕРАТУРА

1. **15 крупнейших** семейных предприятий в мире / Эксперт Онлайн, 2015. Режим доступа: <http://expert.ru/2015/07/16/15-bogatejshih-semej-mira/> (дата обращения 10.12.2017).
2. **Васильев, М.В.** Критерии и определения семейной фирмы: эволюция взглядов европейских и российских исследователей // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - № 7-8. - С. 155-162.
3. **Смирнов, В.В.** Развитие семейного бизнеса как фактор оздоровления экономики России в условиях кризиса / В.В. Смирнов. – Владимир: ВГУ, 2008. – С. 20-23.
4. **Чепуренко, А.Ю.** Предпринимательский потенциал российского общества: анализ и рекомендации по содействию вовлечения населения в малый бизнес (Заключение) // Экономическая социология. – 2003. – Т. 4.- № 4. – С. 26-51.
5. **Шнуровозова, Т.В.** Семейный бизнес по-русски. – Москва: Дашков и К⁰, 2010. – С. 33-58.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИННОВАЦИЙ В РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Гопка Елена Алексеевна

Морза Наталья Юрьевна

Белорусский государственный университет, Институт бизнеса, Минск
gopka@sbmt.by, natalliamorza@gmail.com

Инновации представляют собой внедрённые новшества, обеспечивающие качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованных рынком.

В современных условиях проблема разработки конкурентной стратегии стоит как нельзя остро для любой компании. Грамотно построенное стратегическое управление, использующее инновационные решения, дает фирме возможность успешно осуществлять свою деятельность, получать максимально возможную прибыль, вкладывая её в расширение бизнеса, занятие новых сегментов и новых рынков, а также в наращивание и совершенствование ресурсного потенциала компании.

Примером активного привлечения инноваций является конкурентная стратегия авиакомпании «Белавиа». Будучи монополистом на национальном рынке, «Белавиа» тем не менее испытывает жесткую конкуренцию со стороны европейских авиакомпаний, которые превосходят ее как

по объему выполняемых работ, так и по качеству предоставляемых услуг.

Для авиакомпании «Белавиа» наиболее эффективной станет стратегия лидерства в нише с использованием подхода дифференциации. Можно сказать, что недавно авиакомпания как раз взяла курс на воплощение данной стратегии. Об этом в первую очередь говорит создание в августе прошлого года отдела развития сервиса, призванного привлечь как можно больше лояльных клиентов, которые и будут обеспечивать большую часть выручки. Проблемой является то, что в организации нет стратегического планирования как такового. Поэтому необходима четкая формулировка стратегии и разработка конкретных мероприятий.

На короткие рейсы (в близлежащие страны) компании следует найти возможность снизить цены до такой степени, чтобы они могли конкурировать с ценами на наземный транспорт. Для таких рейсов стратегия лидерства в издержках может принести свои плоды, учитывая одну из возможностей фирмы - рост цен на наземный транспорт. Следует отметить, что «Белавиа» уже совершает шаги в области реализации данной стратегии. Так, долететь в Москву из Минска и вернуться обратно теперь можно всего за 60 белорусских рублей. Это стало возможным в первую очередь благодаря тому, что самолет приземляется не в Домодедово, как обычно, а в более отдаленном аэропорту «Жуковский». Точно так же самолеты «Белавиа» в Брюсселе будут приземляться в бюджетном аэропорту Шарлеруа, в котором обосновались в основном лоукосты, благодаря чему цена на билет в Брюссель гораздо ниже, чем на рейсы в другие аэропорты данного европейского региона, – 170 евро в обе стороны.

Дело в том, что в отдаленных от центра города аэропортах обслуживание рейсов всегда обходится дешевле. Поэтому это перспективное направление для «Белавиа» - наравне с регулярными рейсами с приземлением в крупных аэропортах организовать периодические дешевые рейсы в небольшие аэропорты для людей, более чувствительных к цене, а не ко времени рейса.

С другой стороны, потребители, предпочитающие другим видам транспорта самолеты, главным образом жалуются на соотношение цена/качество (цены все еще высоки, учитывая порой неудовлетворительное качество). Поэтому на данный момент значимой проблемой для компании является качество предоставляемых услуг. По многим параметрам «Белавиа» значительно отстает от европейских стандартов обслуживания. Именно поэтому компании следует и дальше концентрироваться на клиентах, ставящих качество, комфорт и безопасность полетов выше цены, придерживаясь следующих направлений развития:

- Поддержание безопасности перелётов на высочайшем уровне;
- Улучшение качества бортового обслуживания;
- Введение новых направлений перелетов;

- Увеличение доверия и уверенности клиентов в компании;
- Внедрение системы бюджетирования и эффективного управления затратами;
- Внедрение системы стратегического планирования;
- Проведение оценки потребительской удовлетворенности как в целом по компании, так и по различным элементам продукта, для чего использовать измеряемые показатели деятельности компании по различным направлениям, и в дальнейшем отслеживать динамику по ним на ежегодной основе;
- Зафиксированный в результате исследования уровень потребительской лояльности пассажиров в 24%, использовать далее как измеряемый показатель политики компании в области клиентоориентированности;
- В рамках коммуникационных мероприятий с целью позиционирования компании на рынке пассажирских перевозок использовать ценности, характерные для бренда (эмоциональные: надежность, приятные воспоминания) и продукта компании (функциональные: пунктуальность, безопасность, работа борпроводников, опытный и профессиональный летный состав);
- Важно рекламные усилия направлять на развитие позитивного восприятия ценностей, которые в настоящее время в недостаточной степени характерны, но важны для бренда «Белавиа» (фокус на людях, обслуживание по международным стандартам, ощущение комфорта);
- В коммуникационных мероприятиях, направленных на продвижение бренда «Белавиа», учитывать характеристики профиля пассажира;
- При выборе характеристик позиционирования и разработке стандартов по обслуживанию пассажиров необходимо также учитывать больший вес эмоциональных характеристик ценностей бренда и строить комплекс коммуникаций с потребителем, основываясь в большей мере на эмоциональной привязке к бренду.

Далее в работе предлагаются конкретные мероприятия по укреплению конкурентного положения организации.

Ценовая политика как одно из самых слабых мест компании нуждается в усовершенствовании. Для этого следует:

- Увеличить количество проводимых акций по стоимости билетов. Активное и регулярное проведение акций позволяет не только привлечь дополнительных пассажиров из Республики Беларусь и других стран, но также улучшить показатели экспорта услуг и приток валютной выручки;
- Показатель привлекательности скидок и специальных предложений «Белавиа» оказался одним из самых низких по результатам бенчмаркинга, поэтому важно совершенствовать и улучшать систему скидок, увеличить количество бонусов;

- Увеличить нормы бесплатного провоза багажа и ручной клади, снизить взимаемую плату за «перегруз».

Работа веб-сайта компании также нуждается в доработке. Будет оптимальным:

- Ввести регистрацию онлайн с возможностью распечатки посадочного талона;

- Предоставить возможность для пассажиров самостоятельно осуществлять в случае необходимости обмен билетов на новые даты, а также производить возврат денежных средств за неиспользованные билеты;

- С целью дальнейшего развития канала интернет-продаж провести специальные акции для привлечения пассажиров на сайт, а также разработать мобильную версию интернет-сайта с возможностью мобильной регистрации пассажиров на рейсы;

- Упростить заказ билетов с сайта.

Наземное обслуживание компании было достаточно высоко оценено пассажирами. Тем не менее, использование следующих инновационных решений в этой области позволит повысить число клиентов компании:

- Увеличить количество указателей в аэропорту по ходу движения пассажира к месту посадки;

- Совершенствовать систему «Белавиа Лидер» с возможностью самостоятельно распоряжаться накопленными баллами, улучшить информационную поддержку;

- Сделать зал ожидания более комфортабельным (освещение, места для курения, расположение розеток, доступ к Wi-Fi, возможность подключения к интернету без наличия мобильного роуминга). Отдельных мероприятий по совершенствованию требует сервис предприятий общественного питания (комфорт, ассортимент, кофе-машины);

- Организовать специально выделенные стойки для приема багажа пассажиров, которые самостоятельно зарегистрировались на рейс, что позволит сократить для них время предварительного прибытия в аэропорт;

- Усовершенствовать процесс трансфера до самолета (температура в автобусе, время ожидания).

Бортовое обслуживание можно улучшить по следующим позициям:

- Работа бортпроводников – наиболее значимый фактор с точки зрения влияния на общее впечатление пассажира от полета с авиакомпанией. В связи с этим к данному параметру продукта должны предъявляться самые высокие требования. Необходимо наращивать достигнутую положительную динамику стабилизации предоставления обслуживания на борту. При разработке/изменении стандартов, касающихся предоставляемого сервиса, ориентироваться на необходимость повышения таких клиентоориентированных ценностей, слабовыраженных в восприятии

потребителями бренда авиакомпании, как «фокус на людях», «ощущение комфорта»;

- Увеличить общую комфортабельность перелетов (детям во время полета предоставлять карандаши, бумагу и т.д., увеличить количество пледов и подушек на борту, объявления сделать более четкими);

- Повысить качество питания, предоставляемого на борту, которое, несмотря на полное обновление в 2017 году, все еще подвергается критике пассажиров.

Для улучшения комплекса маркетинга компании «Белавиа» следует осуществлять мероприятия, указанные далее:

- Введение продажи сувениров с фирменной эмблемой «Белавиа» позволит закрепить эмоциональную привязку к бренду;

- Рекомендуется использовать нативную рекламу как один из эффективных долгосрочных инструментов рекламной стратегии, направлять который рекомендуется на продвижение конкурентных преимуществ компании. Исходя из основных выявленных причин, влияющих на выбор авиапассажиров различных авиакомпаний, также делать акцент на такие параметры, как совершенствующийся сервис компании, снижающуюся цену билета, обновляющийся авиапарк;

- Для достижения высокого качества предоставляемого на борту сервиса осуществлять на ежегодной основе серию полетов по технологии «Скрытый пассажир» рейсами авиакомпаний-конкурентов, имеющих высокие сервисные показатели по оценке Sky Team и входящих в крупные мировые альянсы. Это позволит при разработке/изменении стандартов поступательно повышать восприятие такой характеристики бренда, как «обслуживание по международным стандартам»;

- С целью повышения частоты наблюдений за уровнем обслуживания пассажиров и увеличения статистической значимости итогового коэффициента, а также возможности наблюдения за обслуживанием в бизнес-классе, привлечь участников разного уровня программы «Белавиа Лидер» для полетов в качестве скрытых пассажиров за дополнительное начисление баллов.

Что касается персонала компании, то следует рассмотреть возможность разработки мотивационной и обучающей программ по повышению уровня качества обслуживания клиентов сотрудниками колл-центра.

Для компании «Белавиа» оптимальным будет выбор конкурентной стратегии дифференциации. Внедрение предложенного перечня мероприятий, основанного на инновационных решениях, позволит обеспечить увеличение конкурентоспособности «Белавиа», укрепит ее позиции среди основных конкурентов, создаст благоприятные условия для привлечения новых лояльных клиентов.

ВНЕДРЕНИЕ ОНЛАЙН-ТЕХНОЛОГИЙ В УЧЕБНЫЙ ПРОЦЕСС: ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ

Горбачева Анна Игоревна

Белорусский государственный университет

Институт бизнеса, Минск

anna_cc@tut.by

Современные реалии требуют постоянной трансформации образовательного процесса с учетом новых условий организации обучения и формирования личности, способной к адаптации в изменяющемся мире, подготовленной к успешной карьере в условиях рыночной экономики.

Основными положениями, определяющими подготовку и переподготовку будущих специалистов в высшей школе, можно считать следующие:

- смена образовательных парадигм, происходящая в настоящий период модернизации образования;
- изменение технологии подготовки кадров, отвечающих требованиям современного динамично меняющегося производства;
- возрастающее взаимодействие субъекта образования с различными информационными средами;
- мотивация к научной деятельности.

Рассмотрим, каким образом внедрение информационных технологий влияет на организацию учебного процесса на примере онлайн-тренингов. Известно, что тренинги, как интенсивная форма обучения и формирования навыков, известны давно. Уже на самых ранних этапах развития человеческого общества люди собирались в группы, чтобы обеспечивать свое выживание и развитие, обсуждали и вырабатывали единое мнение.

Однако при всем том, что тяготение к различным группам было свойственно людям на протяжении всей истории человечества, связь древних подходов с современными методами сознательного использования групп, имеющими задачей целенаправленное воздействие на личность, лишь недавно стала предметом научно-психологического исследования [1]. Вначале тренингами начали пользоваться психотерапевты, но понемногу их использование стало распространяться и на многие другие отрасли, в том числе и на образование. Было замечено, что тренинг обеспечивает приобретение будущим специалистом профессионально важных качеств, умений и их перевод на уровень навыков, создает условия для разрешения проблем и развития способностей личности.

В целом все тренинги можно разделить на пять больших групп [2]. В качестве критерия для деления используются различные цели, которые должны быть достигнуты в ходе тренинга:

1. Тренинги навыков. Цель – дать конкретный навык для последующего использования в работе или личной жизни.

2. Трансформационные тренинги. Цель – выйти из проблемной ситуации.

3. Психотерапевтические тренинги. Цель – устранить неприятное психическое состояние или восприятие.

4. Тренинги развития. Цель – дать новое мировоззрение, новую систему ценностей.

5. Оздоровительно-развивающие тренинги. Цель – дать навыки по повышению возможностей тела.

Безусловно, все виды тренингов можно использовать в процессе обучения в высшей школе, на курсах переподготовки, для корпоративного обучения. Если перейти к рассмотрению онлайн-тренингов, то виртуальная среда накладывает определенные отпечатки: с одной стороны раздвигает границы и возможности, с другой стороны снижает невербальное общение, и не воспитывает поведение в реальной, не онлайн, среде.

Анализ использования онлайн-тренингов производился на примере работы с учащимися высшей школы. Тренингов с использованием интернета было несколько. В основном отрабатывались навыки по оценке эффективности того или иного предложения. Также осуществлялся поиск наилучшего решения заданной задачи. В качестве тренинга предлагалось разработать сценарий видеоролика о значимом термине изучаемой дисциплины, снять и обсудить его. Во всех случаях из-за большого количества студентов в группах тренинги разбивались на несколько этапов: подготовительный с выдачей задания и «настройки» на него; рабочий (выполнение); заключительный или основной, т.е. непосредственно значимая часть тренинга (обсуждение, формирование навыков).

Все вышесказанное позволило уточнить преимущества онлайн-тренингов с точки зрения эффективности обучения:

- во-первых, это обычные плюсы тренингов: получение новых знаний, приобретение новых навыков и моделей поведения, приобретение веры в себя; получение новых знаний о других членах группы и о самом себе, обмен опытом;

- во-вторых, это плюсы интернет-обучения: возможность работы у домашнего компьютера, в личной среде, возможность мгновенного параллельного поиска информации;

- в-третьих, плюсы комплексного воздействия и эффекта (самые интересные): наглядность командной работы, быстрое и наглядное сравнение результатов, легкое осуществление слежения за ходом дискуссии и одновременным мониторингом, контролем.

Структурируем также недостатки онлайн-тренингов:

- во-первых, это обычные минусы тренингов: нежелание публичности, страх, боязнь, стеснение ошибиться или быть неправильно понятым; усредненный подход ко всем, недолгосрочный эффект, так как он более эмоциональный, чем физический;

– во-вторых, это минусы интернет-обучения: нехватка личного общения с преподавателем, необходимость самоконтроля, самодисциплины и умения сосредотачиваться. И, к сожалению, обман (другой человек). Как правило, хорошие студенты могут одновременно участвовать на двух компьютерах;

– в-третьих, минусы комплексного воздействия и эффекта: ограничение контактов по времени, не зависящее от учащихся, возможность отвлечения гораздо больше, чем в реальном тренинге.

В данном исследовании не рассматривались технические вопросы оснащенности преподавателя и учащегося, финансовая, методическая и организационная часть такого рода обучения: это темы для будущих изысканий. Данный уровень анализа позволяет сделать следующие выводы:

– внедрение онлайн-технологий в учебный процесс необходимо производить с учетом проанализированных недостатков, а именно: воспитание самодисциплины и самоконтроля, обязательная мотивация;

– основной упор делать на комплексную технологию обучения, пережмая реальную и онлайн-стадию пропорционально стадиям обучения и контроля изучаемой дисциплины. Если обучение ведется преимущественно дистанционно, в виртуальной среде, то контроль, в том числе и промежуточный – в аудитории, без помощи интернета. И наоборот, если обучение аудиторное, то мониторинг и контроль – с помощью интернет-технологий.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Психология** тренинга / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://studbooks.net/903546/psihologiya/psihologiya_treninga. Дата доступа: 01.02.2018.

2. **Зубарев, А.** Классификация тренингов / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.psydrive.ru/articles/7957_klassifikaciya-treningov.aspx. Дата доступа: 01.02.2018.

ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ РЕШЕНИЯ АКТУАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ СОВРЕМЕННОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Гриневич Елена Георгиевна

Белорусский государственный университет, Институт бизнеса, Минск
e_grinevich@sbmt.by

Шемаров Александр Иванович

Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники, Минск
al_shemarov@mail.ru

Построение и развитие информационного общества требует формирования новых подходов к формированию рынка образовательных

услуг. Логика современного этапа развития цивилизации предполагает увеличение доли высококвалифицированных специалистов занятых во всех отраслях и видах человеческой деятельности. На рынке профессиональных вакансий наблюдается дефицит специалистов, обладающих соответствующими компетенциями, особенно это касается специалистов в области информационных технологий. Уменьшение периода обучения на первой ступени высшего образования является одним из следствий этих социальных процессов. Зачастую, компетенции выпускников учреждений высшего образования не соответствуют требованиям работодателей, поэтому они не могут без дополнительной подготовки включиться в технологические и бизнес процессы предприятий. Одной из причин этого несоответствия является слабое взаимодействие предприятий заказчиков кадров с учреждениями высшего образования. Создание филиалов кафедр на предприятиях и учреждениях заказчиков кадров не всегда позволяют решать проблемы формирования у выпускников требуемых профессиональных компетенций по ряду причин.

Требуется поиск новых механизмов для решения задач высшего и профессионального образования в направлениях развития практико-ориентированного образования.

В работе [1] предлагается решать вышеперечисленные проблемы инновационного образования в рамках развития и создания межвузовских центров формирования и проверки компетенций, в которых предлагается аккумулировать как дорогостоящее оборудование, так и услуги квалифицированных специалистов по обеспечению формирования профессиональных компетенций. Хорошие результаты могут быть достигнуты в рамках государственно-частного партнерства, когда при полном государственном контроле, центры, в ряде случаев, могут быть сформированы как государственно-частные учреждения, в том числе и на конкурентной основе. Это позволит уменьшить бюджетные затраты, использовать современное оборудование, обеспечить максимально эффективное использование потенциала профессорско-преподавательского состава, в том числе и за счет уменьшения миграции между университетами. Поддержку функционирования центров могут осуществлять и частные компании на принципах аутсорсинга.

Очевидно, что в инновационном развитии системы высшего и профессионального образования Республики Беларусь наиболее важным является кластерный подход на основе активного взаимовыгодного сотрудничества между заинтересованными субъектами: органами государственной и исполнительной власти, образовательными и научными учреждениями, промышленными предприятиями, финансовыми и кредитными учреждениями, бизнес-инкубаторами, венчурными и другими фондами, консалтинговыми фирмами, объединениями предпринимателей. Только на основе этого подхода можно создать действительно эф-

фективную систему образования, в которой профессиональные компетенции выпускников будут отвечать запросам работодателей.

Крайне важно в данной сфере использовать европейский опыт стимулирования кластерных инициатив в сфере образования: - «...развитие трудоустройства через развитие взаимоотношений учреждений образования с работодателями и предпринимательской средой» (Коммюнике Конференции европейских Министров, Бухарест, 26-27 апреля 2012 года).

Приоритет в европейских образовательных кластерах отдается вузам, так как в настоящее время происходит усиление роли университетов как значимых субъектов развития в формировании гуманитарного потенциала региона, складывается система интегрирующих функций университета в целостной национально-региональной образовательной системе, что отражено в таких документах Болонского процесса, как Сорбоннская (1998) и Болонская (1999) декларации. Авторы концепций информационного общества (Р. Барнет, Д. Белл, З. Бжезинский, Дж. Гэлбрейт, М. Кастельс, И. Масуда, Д. Рисман, А. Тоффлер,) обоснованно полагают, что высшее образование превратится в определяющий гуманитарно-социальный институт, поэтому наибольшие ресурсы развития будут иметь те регионы, которые создадут наиболее эффективную систему высшего и непрерывного образования – «образования в течение всей жизни» (long life education) [2].

По программе стажировки в рамках проекта «IESED» (INNOVATIVE ICT EDUCATION FOR SOCIAL ECONOMIC DEVELOPMENT) программы ERASMUS+ (Европейский союз) 17-21 июля 2017 года Польша, г. Быдгощ, Высшая школа экономики) было организовано посещение IT компании LOGON SA (*слоган* Информатика в фирме), входящей в IT кластер г. Быдгощ (Bydgoszcz Information Technology Cluster) и работающей в тесном сотрудничестве с высшей школой экономики (Wy sza Szkoła Gospodarki (WSG) w Bydgoszcz).

Bydgoszcz Information Technology Cluster (BIT Кластер) был создан 26 ноября 2013 года по инициативе группы обслуживания корпоративных инвесторов (Zespół Obsługi Inwestora Przedsі biorczo ci), Муниципального совета и Регионального агентства развития г. Быдгоща. После года успешной деятельности было решено создать Ассоциацию кластеров ИТ в Быдгоще. 11 февраля 2015 года в Национальный регистр регистрации (KRS) был введен Bydgoszcz Information Technology Cluster. С первого дня своего существования BIT Кластер действовал под эгидой муниципального совета г. Быдгощ.

Основная цель создания BIT Кластера заключается в создании и развитии организации, члены которой работают вместе, чтобы осуществляют совместную бизнес-деятельность. Перспективная область ИТ позволяет нам совместно создавать оптимальные условия труда, развивать

образование, внедрять инновации и эффективно продвигать на внутренний и международный рынок компании-члены Кластера и регион в целом. В настоящее время в ВIT Кластер входят 26 предприятий, научных и образовательных учреждений, в том числе и WSG. ВIT Кластер открыт для сотрудничества. Членом ВIT Кластера может быть физическое лицо, юридическое лицо или лицо, которое работает в области информационных технологий.

Были представлены основные направления деятельности компании: BigData, Cloud, Consulting and training, Cyber-security, HardWare, HelpDesk, Industrial Automation, Management System, Outsorsing, Physical infrastructure, Reseach and Development, Software. Компания LOGON SA активно сотрудничает с WSG, постоянно принимает на практику и стажировки студентов WSG направления информатика и механотроника с возможностью дальнейшего трудоустройства. Основные требования к кандидату на вакансии в компании: профессиональные знания, умение и желание учиться, гибкость и готовность развиваться, амбиции и желание карьерного роста, корпоративная культура.

В рамках работы ВIT Кластера студентам WSG для прохождения производственной практики предлагается 60-70 мест на разных предприятиях региона. Руководители WSG являются одновременно и сотрудниками предприятий бизнеса, входят в состав сообществ промышленников и предпринимателей, тесно взаимодействуют с промышленными предприятиями разной формы собственности и учебными заведениями. Предприятия заинтересованы в привлечении на работу выпускников вузов и предоставляют им самые благоприятные условия для работы и прохождения практики.

Также на базе WSG работает Технологический инкубатор предпринимательства inLab, который поддерживает студенческие предпринимательские инициативы. Инкубатор оказывает организационную, полную юридическую, технологическую поддержку начинающим предпринимателям из рядов студентов WSG. Молодые фирмы начинают работу в щадящих налоговых условиях, они платят 200-300 злотых взноса в месяц, могут без санкций закрыть или перепрофилировать свою фирму. Инкубатор одновременно сопровождает порядка 60-70 проектов.

Все студенты WSG на первом курсе обучения изучают дисциплину «Основы предпринимательской деятельности». За первый и второй годы обучения более 50% студентов начинают работать в IT- компаниях либо вовлечены в продвижение на рынок собственных проектов.

Образовательный кластер определяет самостоятельный и гибкий подход в подборе и наполнении профессионально-образовательных программ и учебных планов, охватывающих основные направления и специальности подготовки специалистов для региона.

Для развития специальностей ИБМТ, и в частности специальности «Управление информационными ресурсами», и увеличения конкурентоспособности выпускников целесообразно было бы расширить контакты ИБМТ не только с ведущими IT-компаниями, но и с органами государственного управления и исполнительной власти, заинтересованными в притоке молодых перспективных специалистов из сферы бизнес-образования. Это позволит скорректировать учебные программы с учетом перспективных направлений развития рынка труда, повысит мотивацию студентов к учебе и преподавателей к активной деятельности.

С учетом взаимного интереса всех участников - субъектов рынка образовательных услуг качественное высшее и профессиональное образование сегодня становится одной из важных сфер образовательного кластера. Университет в структуре образовательного кластера должен стать центром, ведущим вузом инновационного развития высшего и профессионального образования в регионе.

Активное участие предприятий заказчиков кадров в этих процессах позволит решить задачи подготовки специалистов, которые сразу смогут обеспечить решение профессиональных задач без дополнительного обучения.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Гриневич, Е.Г.** Государственно-частное партнерство и инновационное образование / Е.Г. Гриневич, А.И. Шемаров // Материалы XIV Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы бизнес-образования», г. Минск, 16-17 апреля 2015 г., Институт бизнеса и менеджмента технологий БГУ, стр. 83-87.

2. **Попкова, Е.Г.** Образовательный кластер на пути модернизации высшего образования в соответствии с европейскими стандартами, – Режим доступа: <http://www.marka-volga.ru/klastery/237-obrazovatelnyj-klaster-na-puti-modernizatsii-sistemy-vysshego-obrazovaniya>
[niya-v-sootvetstvii-s-evropejskimi-standartami.html](http://www.marka-volga.ru/klastery/237-obrazovatelnyj-klaster-na-puti-modernizatsii-sistemy-vysshego-obrazovaniya) – Дата доступа: 26.07.2017.

ЛИДЕРСТВО И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Громова Виктория Сергеевна
Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса, Минск
vsgromova@gmail.com

Современность генерирует проблемы быстрее, чем мы успеваем их разрешить, что приводит критической ситуации для большинства - к заикливанию самого поиска решений. Именно лидер, благодаря своим

компетенциям и авторитету, может минимизировать сам риск возникновения проблем.

Лидер ясно видит общие черты проблем в бизнесе и может эффективно применять уже опробованные на практике методы их решения, более того, он предвидит само возникновение проблем по косвенным признакам, уже ранее замеченным в других ситуациях.

С другой стороны – лидер постоянно совершенствуется, решая новые проблемы и анализируя новые факторы и альтернативы.

Привлекая имеющиеся ресурсы и прошлый опыт, лидер должен заранее запастись стратегией решения проблемы, которая будет призвана эффективно использовать тот пул необходимых изменений, который с большой долей вероятности потенциально содержит решение конкретной проблемы.

С другой стороны, нельзя торопиться – любое решение должно сгенерироваться после нескольких пробных примеров, отступлений назад, взгляда на проблему с необычного ракурса.

Таким образом, в бизнесе на передний план выходят следующие черты лидера: наблюдательность, объективность, аналитическое мышление, интуиция. Все это будет работать на развитие бизнеса и упрочение репутации компании.

В современных реалиях, как и на заре зарождения бизнеса, главное – не потерять доверие клиентов, поэтому бесполезно замалчивать и скрывать возникшие проблемы, надо наоборот показать, что вы в любой ситуации найдете оперативное и эффективное решение, которое позволит не ущемлять интересы ваших клиентов. Лидерство в бизнесе обязывает не только держать руку на пульсе достижений современных технологий, но и демонстрировать открытость в части нахождения эффективных решений проблем, возникающих в процессе жизненного цикла предприятия.

Партнеры и клиенты должны быть уверены в мощи и оперативности вашей аналитической деятельности.

Роль лидера важна и при создании надлежащего климата в коллективе. Главное при этом - поддержание атмосферы оперативного сотрудничества.

Очевидно, что одно из важных условий успешной работы лидера – всесторонняя поддержка со стороны команды, желание коллектива быть с лидером единым целым в критической ситуации. Это требует от лидера большой работы по завоеванию авторитета и убеждению коллектива в своей правоте.

Для этого необходимо выстроить подсистему взаимосвязи между сотрудниками всех уровней.

В системе бизнеса эффективная коммуникация должна иметь высокий приоритет быть четко структурированной, оперативной и надежной.

Часто неудачи лидеров связаны именно с плохой коммуникацией с разными уровнями бизнеса, что мешает донести лидеру свое видение путей решения проблемы до каждого сотрудника, а ему - учесть мнение всех и каждого. Всё это требует оперативной и гибкой работы с каждым членом команды с использованием своей харизмы и компетенции.

Опираясь на свой авторитет, лидер может продвигать в части поиска решений те предложения, которые он считает наиболее эффективными, но, безусловно, оставаясь открытым для рассмотрения и других идей.

Ещё одной из важнейших задач является создание лидером такой обстановки, при которой, каждый был бы мотивирован высказать свою точку зрения, предложить пути решения проблемы, не опасаясь за свое рабочее место и получаемые дивиденды.

Нельзя узнать уровень компетенции специалиста, не увидев, как он решает проблемы. Очень важно для каждого сотрудника очертить круг его ответственности и, с другой стороны, открыть каждому поле для взаимного сотрудничества, исследований.

Лидерство предполагает обостренное внимание к самой сути каждого сотрудника. Это помогает оградить бизнес процессы от умышленного внесения хаоса с целью завуалировать собственную некомпетентность.

С другой стороны, всегда следует прислушиваться к мнению тех, кто может генерировать пусть рискованные идеи, но имеющие в себе творческий потенциал продвижения бизнеса. Такие люди могут быть базовым звеном для инноваций. Им следует помогать раскрыться и мотивировать к творческой деятельности, обеспечивать глобальными коммуникациями в открытой бизнес среде. Именно такое звено может трансформировать решение сложной проблемы в инновационное русло.

Лидер должен быть готов принимать болезненные и непопулярные решения, не взирая на прошлые заслуги кого бы то ни было, не учитывая личные симпатии, если кто-то не может соответствовать современным требованиям ведения дел.

С другой стороны, подсистема учета и контроля должна развиваться вместе с бизнесом и гарантировать самодисциплину как работников, так и лидера.

Такое положение вещей дает и самому лидеру большой потенциал влияния.

Если же подобного не будет, то даже при наличии сильного лидера, решение некоторых проблем на должном уровне будет практически невозможно. Дух предпринимательства должен пронизывать все сферы современного предприятия.

Возникновение проблемы – это всегда толчок к изменениям, эволюции бизнеса. Решение проблем может породить как прогресс развития бизнеса, так и хаос. Роль лидера – управлять этим. Если при решении

проблемы начинается хаос, это яркое свидетельство недостатков лидерства.

В развитии бизнеса есть вещи, которые бывает очень сложно заметить и перестроить. Это - самодисциплина лидера, погрешности объективного контроля бизнеса и неэффективное распределение обязанностей. Все эти вещи тесно связаны с личностными характеристиками, а потому являются довольно скрытыми, часто умышленно.

Есть ещё одно условие: корпоративное вдохновение.

Это в большей степени заслуга лидера. Именно благодаря его убеждению, разъяснению и горячему стремлению, его харизме команда зажигается желанием как можно быстрее достичь поставленную цель, которая пока существует только в виде перспективной модели в планах лидера. Духовная сторона сотрудничества часто бывает решающей для прогрессивного скачка развития предприятия.

В заключении хочется отметить, что авторитет лидера и авторитет компании тесно взаимосвязаны, и они оба работают на повышение прибыли, привлекая со стороны лучших специалистов, партнеров, надежных клиентов. В основе авторитета всегда лежит корпоративная культура в широком смысле этого слова, отличающая одно предприятие от другого.

Итогом же будет известность и успешность компании, высокие прибыли.

Таким образом, решение проблем современного бизнеса – это системный процесс, позволяющий эволюционировать как самому бизнесу, так и специалистам, лидерам организации.

ЛИТЕРАТУРА

1.4 **biggest** challenges facing business leaders today/ Dana Manciangli// The business Journals [Электронный ресурс]. – 2016. –Режим доступа: <https://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/growth-strategies/2016/04/4-biggest-challenges-facing-business-leaders-today.html>. – Дата доступа: 09.08.2018.

2.4 **Ways** to Define Leadership/ Sammi Caramela// Business News Daily [Электронный ресурс]. – 2017. –Режим доступа: <https://www.businessnewsdaily.com/3647-leadership-definition.html>. –Дата доступа: 08.03.2018.

3.6 **Leadership** Skills That Will Have You Solving Problems Like a Pro/ John Boitnott// Inc. [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <https://www.inc.com/john-boitnott/6-problem-solving-skills-every-successful-entrepreneurs-must-cultivate.html>. –Дата доступа: 08.03.2018.

4.**How** Every Problem Is a Leadership Problem: A Successful Business Boils Down to Great Management/ Shaun Buck// Entrepreneur [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <https://www.entrepreneur.com/article/299191>. – Дата доступа 09.03.2018.

5.**Management** Is (Still) Not Leadership/ John P. Kotter// Harvard Business Review [Электронный ресурс].- 2013.- Режим доступа:

<https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership>. – Дата доступа: 09.03.2018.

6. **The 4 Most Effective Ways Leaders Solve Problems/ Glenn Llopis// Forbes [Электронный ресурс].** – 2013. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2013/11/04/the-4-most-effective-ways-leaders-solve-problems/#7be217134f97>. – Дата доступа: 08.03.2018.

7. **The Seven Biggest Problems with Leadership Today/ Mark Moses// Ceo Coaching International [Электронный ресурс].** – 2016. – Режим доступа: <http://ceocoachinginternational.com/?s=The+Seven+Biggest+Problems+with+Leadership+Today>.- Дата доступа: 08.03.2018.

8. **The Top Leadership Challenges For 2016/ Jeff Boss // Forbes [Электронный ресурс].** – 2016. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/jeffboss/2016/02/02/the-top-leadership-challenges-for-2016/#42476a7719e0>.- Дата доступа: 08.03.2018.

ИННОВАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СОВРЕМЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

Гуськова Надежда Сергеевна

Государственное учреждение образования
«Гимназия № 31 г. Минска», Минск
starosta03@gmail.com

Процессы внедрения инноваций в сферу образования связаны с рядом тенденций социокультурного развития общества – информатизацией и глобализацией. Система образования Республики Беларусь сейчас переживает период динамического развития, когда наряду с изменением, совершенствованием содержания образования, разрабатываются новые формы, модели развития способностей и ключевых компетенций учащихся. Все чаще в процесс образования внедряются облачные и дистанционные технологии как инструменты дифференциации образования, построения индивидуальных образовательных технологий каждого учащегося.

Инновационная деятельность определяет новые тенденции в образовании, и, соответственно, приводит к тому, что к педагогам и их профессиональным качествам предъявляются новые требования. Инновационная деятельность учреждения образования приводит к повышению качества образования через развитие профессиональных компетенций педагогов.

Образование ни в коем случае не должно отставать от жизни, всегда адекватно и своевременно отвечать на ее вызовы, поэтому необходимо говорить о создании инновационной системы в учреждении образования. Под системой здесь понимаем совокупность всех ресурсов, учреждений, субъектов образования, нормативных документов, а также ин-

формационно-коммуникативной среды, которые призваны помочь в достижении целей инновационной деятельности.

Расширение инновационной деятельности связано с изменением содержания образования, которое в современной образовательной среде призвано не только давать знаний учащимся, но также развивать в них качества, которые позволят им быть конкурентоспособными в последующей профессиональной деятельности.

Получение образования в учреждении общего среднего образования на основе компетентностного подхода – своеобразная инновация, так как его применение определяет и по-новому раскрывает компетенции, которыми сейчас должен овладеть каждый выпускник. Компетентностный подход для инновационной среды является тем инструментом, который обеспечивает высокое качество подготовки учащихся. Современный выпускник должен прекрасно ориентироваться в постоянно изменяющихся внешних условиях, поэтому начинать внедрение инновационных процессов необходимо уже в учреждениях общего среднего образования, а затем продолжать их применение в высших учебных заведениях, чтобы добиться максимального результата в воспитании интеллектуально и творчески развитой личности.

Образовательный процесс должен строиться таким образом, чтобы каждый учащийся умел находить и применять знания, преобразовывать информацию, создавать из абстрактных знаний конкретные решения и использовать их в своей жизни.

В данный момент мы наблюдаем процесс обновления ценностных установок системы образования, что приводит к созданию инновационной образовательной системы. Эта система позволяет сократить разрывы между содержанием образования и реальными запросами социума.

Именно поэтому технологии дистанционного образования становятся все более привлекательной, удобной и популярной формой обучения. Дистанционное образование тесно связано с современными педагогическими технологиями. Среди них наибольший интерес представляют технологии, основанные на групповой работе учащихся, способности учащихся находить, преобразовывать и использовать в обучении информацию из различных источников, а также технологии, позволяющие включать учащихся в активный творческий познавательный процесс. Такие технологии способствуют широкому использованию проблемных методов, индивидуальной, парной и групповой деятельности, в результате чего у учащихся развивается не только самостоятельность, формируется своя точка зрения, и, как итог, критическое мышление, но и культура общения, умение работать в команде, примеряя на себя различные социальные роли. Благодаря этим технологиям педагог способен эффективно решить проблемы личностно-ориентированного обучения.

Первой рассмотрим технологию обучения в сотрудничестве. Она появилась как другой взгляд на классно-урочную систему, и представляет собой обучение в малых группах и коллективе.

Обучение в сотрудничестве, как никакое другое, ставит на первое место влияние коллектива на процесс обучения ребенка. Данная технология позволяет решать ряд задач, главными из которых являются:

умение учащегося выстраивать социальные контакты со сверстниками позволяет ему лучше справляться с программным материалом;

постоянное общение в рамках обучения приводит к тому, что учащийся лучше умеет формулировать и выражать свои мысли, и, как следствие, обладает грамотной и логической письменной речью;

создание учебного сообщества позволяет не только контролировать процесс обучения каждого учащегося, но и группы в целом, так как учитель имеет дело с общностью людей, обладающих определенным набором знаний, умений и навыков по учебному предмету, что позволяет структурировать учебным материал определенным образом.

Особенностью обучения в сотрудничестве является совместный поиск. Учащиеся должны вместе провести «расследование», чтобы открыть новые знания, а не потреблять их в готовом виде.

Метод проектов. Метод проектов представляет собой метод активного обучения, результатом которого является создание какого-то продукта.

Данный метод позволяет организовать обучение исходя из предрасположенностей и интересов учащихся. Метод проектов позволяет учащимся проявить индивидуальность, самостоятельность при подготовке и создании своего учебного продукта. При этом ребенок должен сам спланировать, организовать свою деятельность, а также предусмотреть необходимость промежуточного самоконтроля.

Самое главное, что результат обучения должен представлять собой что-то конкретное. Если учащийся решает теоретическую проблему, то продуктом выступает обоснование и конкретное решение заданной проблемы, если практическую – учебный продукт, готовый к использованию в образовательном процессе.

Целью метода проектов является развитие творческих интересов учащихся, их познавательной активности, совершенствование умений самостоятельной деятельности по поиску и преобразованию информации, развитие критического мышления. Все это ведет к формированию навыков по успешной ориентации в современном информационном пространстве.

Главной особенностью метода проектов является самостоятельная деятельность учащихся, которую они выполняют в течение определенного промежутка времени, заданного учителем. Данная деятельность может быть индивидуальной, парной, групповой, поэтому метод проек-

тов органично применим с другими методами обучения: проблемным, исследовательским методом, обучение в сотрудничестве.

При использовании метода проектов большая роль отводится педагогу, который тщательно планирует работу и в последствии обсуждает ее с учащимися. При этом обсуждении происходит четкое определение содержательной части проекта, конструирование этапов работы, периодов создания проекта, а также обсуждаются возможные промежуточные результаты и формы их контроля. Здесь можно предоставить возможность оценки педагогу, другим учащимся, сторонним пользователям.

Как и любая деятельность, деятельность по созданию проектов может быть разделена на несколько этапов. Сейчас выделяют 7 основных этапов, при последовательном прохождении которых будет создан готовый продукт.

Первый этап – организационный. Этот этап полностью реализуется педагогом. Далее идет выбор идеи проекта, ее обсуждение, постановка цели и задач проекта также входит в этот этап. После того, как учащиеся выбрали тему проекта, происходит обсуждение основных аспектов работы с точки зрения методической составляющей и организация работы учащихся над проектом. Фактически, после данного этапа деятельность педагога из активной преобразуется в пассивную наблюдательную. Педагог может только проконсультировать учащихся по возникающим вопросам, но в деятельность по созданию проекта не вмешивается.

Группа же учащихся начинает структурирование проекта, выделяя подзадачи для каждого участника, а затем создает базу необходимых материалов. После этого этапа начинается непосредственная работа над проектом, которая заканчивается подведением итогов, оформлением результатов работы. Проект считается завершенным после его защиты перед учителем.

Совместная деятельность учащихся может принимать различные формы в зависимости от темы проекта, целей совместной деятельности, а также от индивидуальных особенностей учащихся. Здесь главное то, что все равно это виды самостоятельной деятельности учащихся. Поэтому успешность проекта в первую очередь зависит от организованности группы. Если учащиеся смогли четко распределить обязанности, сроки выполнения этапов работы, ответственность за выполнение своих полномочий, то проект обречен на успех. В противном случае, какая бы хорошая идея не лежала в основе проекта, это не позволит учащимся результативно его завершить.

Отдельно можно выделить метод телекоммуникационных проектов, который представляет собой совместную деятельность учащихся, направленную на достижение определенного результата посредством средств компьютерной телекоммуникации.

Использование телекоммуникационных проектов возможно, когда необходимо решить специфические задачи. Например, если проект предусматривает долговременное, систематическое наблюдение за явлением, требующее, чтобы наблюдатель находился в разных регионах одновременно. Либо необходимо исследовать событие, которое также происходило в различных местностях, когда оно связано с несколькими локациями. И разработка проблемы, а как следствие принятие решения, разработка гипотез и создание проекта напрямую связано с возможностью работы в нескольких местах, часто далеко расположенных друг относительно друга.

Телекоммуникационный метод также применим в случаях, когда учащиеся рассматривают несколько способов решения одной поставленной задачи для выработки наиболее эффективного и приемлемого в широком смысле решения.

И, естественно, метод телекоммуникационных проектов прекрасно вписывается в концепцию дистанционного обучения, так как позволяет учащимся дистанционно создавать один продукт. Например, выпустить собственную газету учащиеся могут, не выходя из дома, имея только доступ в сеть Интернет и желание создать что-то новое.

При планировании таких проектов педагог должен продумать доступные и максимально подходящие формы работы в зависимости от темы и целей проекта. Так, например, это могут быть индивидуальные проекты в рамках другого, более крупного проекта, парные проекты, групповые, когда над решение поставленной задачи будут работать учащиеся различных районов, городов и даже стран.

Следующей рассмотрим технологию проблемного обучения. Под проблемой понимают сложную задачу, решение которой приведет к расширению теоретических и практических знаний учащихся. В случае, когда проблема сформулирована правильно, она будет выступать логическим ориентиром для поиска новой информации, которая, в свою очередь, приведет к правильному решению проблемы.

Проблемное обучение позволяет учащимся фокусироваться на наиболее важных вопросах, выступающих проблемными, а также стимулирует познавательный интерес, способствует развитию логического мышления. Основной формой работы учащихся при проблемном обучении является самостоятельная работа в группах. Так же, как и при методе проектов, при проблемном обучении педагог все лишь направляет и поддерживает, но все открытия учащиеся делают сами.

Чем сложнее проблема, тем более интересной видится ее решение. Поэтому при использовании метода проектов учитель способен развивать любознательность учащихся, имеющих даже слабый интерес к изучению определенного предмета. Дети начинают мыслить критически, учатся анализировать, находить необходимую информацию и преобразовывать ее так, как этого требует решение проблемы.

Метод проектов предполагает большую подготовительную работу учителя. Каждая последующая проблема не должна противоречить предыдущей, а грамотно ее дополнять, расширять знания, которыми должны обладать учащиеся для решения заданной проблемы. Фактически необходимо организовать работу таким образом, чтобы учащийся переходил с уровня на уровень с последующим и постепенным усложнением материала.

Данный метод очень тесно связан с исследовательским методом, который часто выступает основой для проектов, в том числе и телекоммуникационных. Исследовательский метод предполагает использование научного подхода к решению поставленной учебной задачи. Самое главное отличие этого метода в том, что работа учащихся полностью подчиняется логике научного исследования, с использованием всей терминологии, методов, приемов, характерных для этой деятельности.

Учебная деятельность при использовании исследовательского метода разбивается на несколько логических этапов, первый из которых – выбор темы исследования, обоснование ее актуальности, а также определение предмета и объекта предстоящего исследования.

К выбору темы учащиеся должны подойти очень серьезно, так как от этого зависит, будут ли достигнуты цели исследования. Тема должна быть не только актуальной, в достаточной степени проблемной, но еще и близкой для самих учащихся. Также необходимо четко определить предмет и объект исследования, так как даже одна и та же тема в разных предметных областях будет рассматривать различные объекты.

После того, как учащиеся определились с тем, какое исследование они хотят проводить, необходимо сформулировать проблемы, двигаясь от небольших частных к общей проблеме исследования. На этом этапе важно определить также, в чем состоит новизна исследования, без которой исследовательских метод теряет всю свою суть.

На следующем этапе учащиеся вместе с педагогом формулируют гипотезу, согласно которой в последующем будет происходить поиск необходимой информации. Гипотеза должна быть четко определена, так как она является ориентиром для всех последующих исследований.

Подготовительный этап завершается выбором методов поиска, сбора, обработки данных, способных подтвердить выдвинутые гипотезы. Здесь педагог должен прийти на помощь учащимся для выбора максимально подходящих методов. Здесь возможен обмен мнениями в группах, интегрирование с методом обучения в сотрудничестве. Участники исследования не только выбирают методы исследования (наблюдение, исследование литературы, интервью, анкетирование, опрос и т.д.), но и группируют их во времени.

После данного этапа происходит непосредственный сбор данных. Учащиеся самостоятельно или в группах проводят исследования, опре-

деляя способы обработки полученных данных. Также при сборе информации для исследования учащимися определяются способы оформления и представления результатов. Существует различные способы: научная статья, участие в научно-практической конференции, создание презентации, видеофильма, альбома и т.д.). Учащиеся в праве выбрать наиболее подходящий для них способ оформления результатов.

После окончания исследования учащиеся презентуют свои результаты учителю и другим учащимся, после чего происходит обсуждение полученной информации, задаются уточняющие вопросы.

Далее следует самый интересный этап – проверка гипотез. Согласно полученным данным, все гипотезы проверяются на правильность, выделяются наиболее подходящие теме и целям исследования, другие же не принимаются.

Заключительный этап исследовательского метода представляет собой формулировку выводов на основе гипотез, ставших утверждениями в рамках данной темы исследования. Учащиеся делают заключение о способах применения полученных результатов в жизни, а также приходят к формулировке новых проблем.

Дистанционное обучение позволяет реализовать индивидуальное и дифференцированное обучение учащихся, что является очень актуальным, так как современная педагогика одной из приоритетных задач ставит развитие индивидуальных способностей учащихся. Для внедрения индивидуального обучения в свою практику, педагог должен определить начальный уровень обученности каждого своего учащегося, психологические и другие индивидуальные особенности ребенка. Это возможно только на основе тщательного всестороннего тестирования педагогом совместно с психологом учреждения образования.

Инновационно подготовленный учащийся, способный к эффективной инновационной деятельности в последующем станет востребованным специалистом и сознательным гражданином Республики Беларусь.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ЗЕЛЕННЫХ ИННОВАЦИЙ

Деревяго Игорь Петрович

Белорусский государственный университет,

Институт бизнеса, Минск

dzeraviah@sbmt.by

Инновации рассматриваются в качестве одного из важнейших факторов экономического роста. Продемонстрировать их роль можно, сравнив темпы роста до промышленной революции, когда технологии не меня-

лись на протяжении столетий, и после. По некоторым оценкам с 1000 до 1820 года ВВП на душу населения в мире вырос только на 53%, а среднегодовой темп роста составил 0,05%. В то же время с 1820 по 1870 годы среднегодовой темп роста был в десять раз выше – 0,5%, а своего пика достиг в период с 1950 по 1973 годы – 3% ежегодно [1]. Представленные цифры вполне коррелируют с интенсивностью инновационной деятельности.

Природа инноваций стала одним из главных объектов экономической науки. В зависимости от того, как оценивается их роль в обеспечении экономического роста, инновации могут рассматриваться в качестве экзогенного или эндогенного фактора. Теории экзогенного роста предполагают, что технологический прогресс рассматривается как экзогенный параметр, который действует извне, вследствие чего экономика зависит от процесса накопления знаний и распространения технологий, но никак не может на него повлиять.

В рамках теории эндогенного роста инновационный процесс рассматривается как параметр, который формируется внутри экономической системы. В частности, технологический прогресс может быть результатом постоянного обучения работников в процессе производства («*learning by doing*»). Также эффективность инноваций зависит от таких факторов, как расходы на исследования, наличие налоговых стимулов, степень защиты авторских прав и пр. Иными словами, эндогенный рост формируется за счет факторов, которые генерируются самой экономической системой. Если экзогенный рост зависит от внешних источников, то эндогенный способен поддерживать себя сам, обеспечивая устойчивость.

Таким образом, способность экономической системы генерировать инновации определяет возможности устойчивого роста. При поиске ответа на вопрос, откуда берется эта способность, все больше ученых сходится во мнении, что определяющим фактором выступают институты. Институты можно определить, как стабильные, повторяющиеся модели поведения, основанные на определенных нормах и ценностях. По мнению Д. Аджемоглу и Дж. Робинсона институты создают стимулы и играют главную роль в скорости экономического развития, его направленности и эффективности [2]. Важность институциональных аспектов развития экономики подчеркивается появлением специализированной дисциплины – институциональной экономики, которая изучает, как формальные и неформальные институты влияют на поведение потребителей и производителей.

Стоит отметить, что достичь высоких темпов экономического роста в 20 веке во многом удалось благодаря формированию так называемого потребительского общества, в основе которого лежат нормы и ценности, направленные на стимулирование уровня потребления. Институты по-

ребительского общества ориентировали инновационный процесс на развитие экстенсивных технологий, способных добывать и перерабатывать все больше природных ресурсов. Следствием доминирования потребительских ценностей стало обострение проблем, связанных с загрязнением окружающей среды и истощением природных ресурсов.

Реакцией на необходимость решения экологических проблем стало возникновение концепции зеленого роста. Согласно определению Организации по экономическому сотрудничеству и развитию (ОЭСР) под ним понимается *экономический рост при условии сохранения природных активов, которые гарантируют предоставление экологических ресурсов и услуг, необходимых для обеспечения благополучия населения*. Главным фактором зеленого роста должны стать зеленые инновации, т.е. инновации, которые будут способствовать повышению эффективности использования природных ресурсов и снижению загрязнения окружающей среды. В свою очередь стимулирование таких инноваций требует соответствующих институциональных изменений, которые будут способствовать изменению социальных норм и ценностей, формированию мотивов к сохранению природной среды и поддержанию экологического равновесия. Фактически это должно выражаться в изменении экономического поведения.

Формирование институтов, способных стимулировать зеленые инновации, связано с рядом проблем. *Во-первых*, ряд элементов природной среды представляют собой ресурсы общего доступа, что автоматически предполагает отсутствие рыночных стимулов к их сохранению и эффективному использованию. Теоретически данная проблема может быть решена через установление прав собственности, что позволит интернализировать природные элементы, изначально внешние по отношению экономической системе (например, введение квот на вылов рыбы, выбросы вредных веществ и т.п.). Однако на практике это не всегда возможно, а если возможно, то транзакционные издержки такого регулирования могут существенно превышать выгоды, что противоречит принципу эффективности Р. Коуза.

Во-вторых, в силу невозобновляемости либо ограниченной скорости возобновления природных ресурсов важным становится вопрос их межвременного перераспределения, поскольку чем интенсивнее скорость использования ресурсов, тем меньше возможностей их использования в будущем. Традиционным способом решения данной проблемы является дисконтирование. Предполагается, что ставка дисконта (процента) выражает временные предпочтения собственника ресурсов, общества в целом. Чем ниже ее уровень, тем больше ценятся будущие выгоды и наоборот. В то же время возникает вопрос, с какой долей определенности человек может оценить свое будущее и возможные обстоятельства, которые могут изменить его предпочтения. И даже если допустить, что

любой человек умеет четко прогнозировать свои будущие потребности, вряд ли он может отвечать за мнение будущих поколений. По мнению многих экономистов, проблема межвременного распределения носит в первую очередь моральный характер [3].

Учет перечисленных проблем в формировании новой институциональной среды, требует реализации соответствующей политики, направленной на регулирование поведения потребителей, характер и уровень потребления (или политики спроса). Такая политика включает две группы инструментов:

- инструменты, которые базируются на экономических (финансовых) стимулах;

- неэкономические инструменты, связанные с использованием нормативных и организационно-поведенческих методов формирования спроса.

Традиционно экономическим инструментам уделяется центральное внимание. К ним относятся как рыночные, так и нерыночные методы регулирования. Рыночные включают в себя торговлю правами на загрязнение и сопутствующую инфраструктуру – соответствующие биржи, банки, в которых накапливаются неиспользованные квоты и пр. Сфера использования таких инструментов ограничена как числом экологических благ (экосистемных услуг), свойства которых позволяют им стать объектом биржевой торговли, так и уровнем развития необходимой инфраструктуры в конкретной стране. Последнее обстоятельство во многом объясняет тот факт, что торговля квотами зародилась и получила наибольшее развитие на выбросы в США, где степень либерализации экономики считается одной из самых высоких в мире.

Рынок квот может использоваться не только для снижения выбросов, но и для распределения прав на вылов рыбы, потребление других ресурсов. Тем не менее, широкого распространения данный метод не получил.

Кроме торговли квотами к рыночным можно отнести инструменты, связанные с рекламой, маркировкой, сертификацией, другими подобными методами, которые предполагают формирование экологического спроса через информирование потребителя, его убеждение, что приобретение конкретного товара, услуги позволит получить дополнительную выгоду ему лично или обществу в целом. Такая дополнительная выгода может сопровождаться повышением цены на товар (например, органические продукты питания обычно дороже традиционных). Часто, если выгода в большей степени является общественной, а не личной, цены на условно зеленые товары и услуги не повышаются (а иногда снижаются), чтобы стимулировать изменение структуры потребления за счет снижения доли опасных товаров и услуг (например, использование упаковки, которая подлежит вторичной переработке, вместо традиционной пласти-

ковой). Однако в подобных случаях рыночных стимулов обычно оказывается недостаточно.

В условиях ограниченных возможностей рынка и абсолютных ограничений определяющую роль для зеленых инноваций играют макроэкономические инструменты регулирования. Они, не являясь рыночными, формируют условия (в том числе институциональные), в которых рынок функционирует. В свою очередь, в макроэкономическом регулировании центральное место отводится монетарной (денежно-кредитной) и фискальной (бюджетно-налоговой) политике, которые формируют своеобразный каркас развития. Уже в рамках этого каркаса решаются вопросы внешней торговли, обеспечения занятости, социальной защиты, распределения доходов и пр.

Монетарная или *денежно-кредитная* политика направлена на регулирование денежной массы, инфляции, ставки процента некоторых других параметров с целью поддержания баланса между реальным и денежным сектором экономики. В данном контексте монетарная политика носит скорее количественный характер. Денежная масса, процентная ставка определяют совокупный спрос в целом, влияя на общий уровень потребления. Очевидно, что при постоянной структуре величина потребления прямо пропорциональна воздействию на окружающую среду.

В связи с неспособностью монетарного регулирования существенно влиять на структуру экономики оно играет второстепенную роль в обеспечении зеленого роста. Поэтому на передний план выходит *налогово-бюджетная политика*. Размер и источники налоговых поступлений, направленность бюджетных расходов не только определяют структуру совокупного спроса, но и имеют немалое значение для формирования предложения, что позволяет считать фискальные инструменты ядром политики зеленого роста.

С позиции спроса роль налогово-бюджетной политики в обеспечении зеленого роста проявляется в таких сферах как государственные расходы и их структура, государственные субсидии потребителям, налоги на продукты и потребление, налоги на доходы и богатство, перераспределение доходов.

Государственные расходы составляют значительную часть совокупного спроса. В частности, Беларуси величина бюджета достигает 30% от ВВП, обеспечивая фактически третью часть совокупного спроса. Следовательно, бюджетные расходы могут существенно влиять на структуру потребления и инвестиций. Последние при этом играют особую роль, поскольку представляют собой долгосрочные вложения и определяют характер экономики будущего.

Ярким примером решающей роли государственной поддержки в повышении конкурентоспособности зеленых технологий является альтер-

нативная энергетика. Лидером в этой области можно считать Германию (постепенно ее примеру последовали другие страны), которая создала льготные условия для производства солнечной, ветровой энергии, что повлекло за собой приток в отрасли не только государственных, но и частных инвестиций. И сегодня в результате постоянного совершенствование технологии и организации производства альтернативная энергетика вполне способна конкурировать с традиционной без поддержки государства.

Среди неэкономических инструментов стимулирования зеленых инноваций широко используются **контроль, нормирование и стандартизация**. С их помощью общество устанавливает свои требования к окружающей среде, тем самым формируя соответствующий экологический спрос. Чем сильнее потребность в улучшении (сохранении) природной среды, тем выше уровень экологического спроса, а значит, готовность нести необходимые издержки. По сути нормирование и стандарты закрепляют некоторые физические или биологические параметры, которые являются первичными для сохранения и воспроизводства природных активов. Экономические инструменты, как и экономические институты, в данном случае носят производный характер. В то же время административное регулирование, хотя и является обязательным исходным элементом зеленых инноваций, имеет ограниченную эффективность. Оптимальная политика должна в себе грамотно сочетать экономические и неэкономические стимулы.

Неэкономические стимулы связаны не только с принуждением и административным регулированием. В последнее время все большее внимание уделяется **поведенческим и организационным** факторам. Социальное окружение, этические установки, эмоциональная восприимчивость и когнитивные способности, склонность следовать за общественным мнением, другие особенности человеческой психологии существенно влияют на формирование спроса. Перечисленные поведенческие характеристики широко используются в маркетинге для воздействия на потребителей и увеличения продаж. Аналогичный подход может эффективно применяться в рамках политики зеленого роста для формирования соответствующего поведения людей по отношению к природной среде и ее ресурсом, определяя в конечном итоге величину и структуру спроса.

Исследования показывают, что мотивация, построенная на использовании этических установок, моральных убеждений, примеров для подражания, других методов воздействия как на сознательном, так и на подсознательном уровне, может быть достаточно эффективной в формировании экологически ориентированного поведения. В то же время применение денежных стимулов в условиях, где хорошо работает неэкономическая мотивация, может вытеснять последнюю. Такое развитие событий часто является нежелательным для институциональной среды, по-

скольку неэкономическая мотивация, как правило, более устойчивая. В ее рамках природная среда (отдельные объекты природы) рассматривается, как что-то уникальное и незаменимое. Экономические мотивы, напротив, основаны на сравнении выгоды (денежной стоимости) от использования природного объекта с другими выгодами, что предполагает возможность отказа от этого объекта в пользу более прибыльных вариантов, допуская возможность разрушения природной среды. Содействовать повышению эффективности в данном случае может применение специально разработанной «архитектуры выбора», которая будет направлять процесс принятия решений человека, «подталкивания», но не принуждая его.

Таким образом, при использовании экономических и неэкономических инструментов стимулирования зеленых инноваций важно находить их оптимальное сочетание в зависимости от конкретных институциональных условий.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Maddison, A.** The World Economy: A Millennial Perspective / A. Maddison. OECD, Paris. – 2001.
2. **Acemoglu, D.,** Robinson, J. Why nations fail: the origins of power, prosperity and poverty / D. Acemoglu, J. Robinson. New York: Random House. – 2012.
3. **Daly, H.** Ecological economics: principles and applications / H. Daly, J. Farley. Washington: Island Press. – 2009.

ВОЗРАСТАЮЩАЯ РОЛЬ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ КОММЕРЧЕСКИМ БАНКОМ

**Догиль Леонид Филиппович,
Чеченько Анна Сергеевна**
Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса, Минск

Неопределённость, конкуренция, постоянные перемены – это реальный порядок дел в функционировании любого коммерческого банка на современном этапе жизненного цикла его развития. Начало двадцать первого века стало временем ускоряющихся перемен в бизнесе и, в особенности, в банковском деле. Перемены нарастают, и ещё быстрее возрастают риски, обуславливающие создание специальных подразделений, которые позволяют сформировать исходную базу для принятия управленческих решений с учетом потенциальных рисков (рис.1).



Рисунок 1. Схема корпоративного управления ОАО «Белинвестбанк» [4].

В системе корпоративного управления ОАО «Белинвестбанк» (рис.1) согласовано функционируют 4 комитета, которые осуществляют управление банковскими операциями и контроль над ними на основе инструкций Национального банка Республики Беларусь [1 - 3]. Комитет по рискам, в соответствии с рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору, формирует резервы на покрытие возможных убытков по активам и операциям, не отраженным на балансе. Кроме того, ОАО «Белинвестбанк» располагает следующими подразделениями: Центральный аппарат, 6 региональных дирекций, 27 центров банковских услуг, Главное операционное управление, 115 УРМ и представительство банка в Республике Польша. В банке по состоянию на 01.01.2017 г. обслуживалось 29 521 клиент (из них 19 319 юридических лиц, 10 202 индивидуальных предпринимателя) и 875,2 тыс. физических лиц, что по сравнению с данными на 01.01.2016 г. меньше на 4,2% (в 2015 г. в банке обслуживалось 30 812 клиентов, из них 19 744 юридических лиц, 11 068 индивидуальных предпринимателей и 1 209,4 тыс. физических лиц). По состоянию на 01.09.2017 г. в ОАО «Белинвестбанк» выстроена трехуровневая система управления финансовыми рисками (рис. 2).

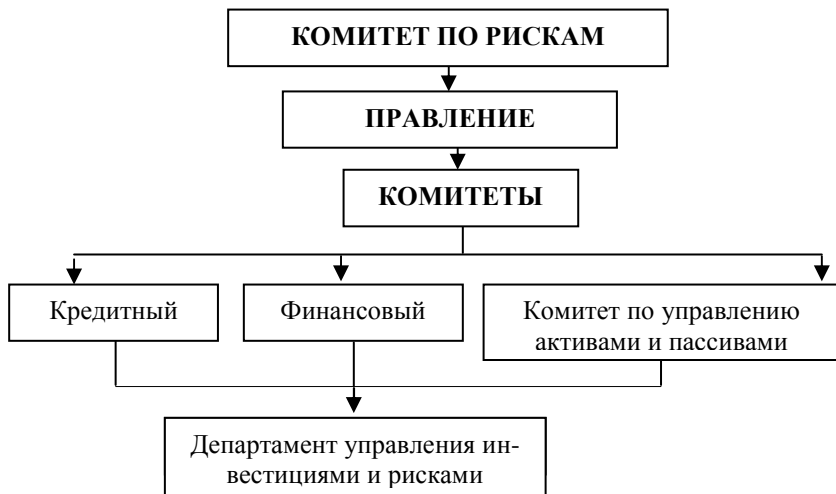


Рисунок 2. Система управления инвестициями в ОАО «Белиинвестбанк» [5]

ОАО «Белиинвестбанк» рассматривает эффективную систему управления финансовыми рисками в качестве важного конкурентного преимущества и стратегического направления своей деятельности. Действующая в банке система управления финансовыми рисками представляет собой комплекс процедур и мероприятий по идентификации и мониторингу всех значимых рисков, их оценке, установлению лимитов принятия, выбору продуктов страхования или инжинирингу частных механизмов хеджирования (финансовый инжиниринг).

Для своевременного реагирования на шоковые факторы рисков в банке внедрена Система ключевых индикаторов раннего предупреждения рисков, разработан комплекс превентивных мероприятий, проводятся стресс-тесты. В 2015 г. Банком разработана новая версия плана действий для поддержания ликвидности в кризисных ситуациях, а в 2016 г. проведена его масштабная актуализация ввиду начала активного проведения инвестиционных операций на зарубежных финансовых рынках.

Первый уровень управления – органы управления банком, Комитет по рискам, возглавляемый независимым директором при Наблюдательном совете. Второй уровень управления – коллегиальные органы, образованные Правлением: Кредитный комитет, Финансовый комитет, Комитет по управлению активами и пассивами. Третий уровень управления – Департамент управления инвестициями и рисками, структурные подразделения банка. Департамент играет ведущую роль в определении основополагающих аспектов построения системы консолидированного

управления инвестициями и рисками, обеспечивает профильную поддержку, контроль и текущую функциональную координацию управления рисками в банке.

Функциональное назначение отдельных структурных подразделений банка в системе управления рисками ОАО «Белинвестбанк» представлено в табл.1.

Данные табл. 1 свидетельствуют, что Департамент управления рисками банка играет определяющую роль в системе консолидированного управления инвестициями, обеспечивая профильную поддержку, контроль и текущую функциональную координацию управления рисками в банке. Рассмотрим, в частности, основные риски инвестиционного портфеля ценных бумаг ОАО «Белинвестбанк» в 2015 и 2016 гг. (табл. 2).

Таблица 1. Функциональное назначение участников системы управления рисками в ОАО «Белинвестбанк»

Структурное подразделение	Полномочия по управлению инвестиционными операциями
1. Кредитный комитет	Установление и мониторинг лимитов на операции с определенными контрагентами или группами связанных сторон (в частности, лимиты на вложения в доле-вые ценные бумаги).
2. Финансовый комитет	Разработка финансовых планов и бюджетов; обоснование финансовой стратегии банка; оценка эффективности инвестиций в ценные бумаги; подготовка бизнес-планов инвестирования средств.
3. Комитет по управлению активами и обязательствами	Управление структурой активов и обязательств, в частности, ограничений к объему и структуре портфеля ценных бумаг; разработка и внедрение моделей оценки рыночных рисков и контроля за ними; установка лимитов рыночного риска; управление процентным риском, валютным риском и прочими вопросами, связанными с осуществлением инвестиционных операций
4. Департамент управления рисками	Подготовка внутренних документов; независимый анализ, оценка и меры по снижению рыночных рисков; оценка потенциальных убытков от реализации инвестиционных операций

Примечание: собственная разработка на основе источника [5].

Таблица 2. Характеристика сформированного портфеля ценных бумаг для инвестирования ОАО «Белинвестбанк» (тыс. руб.)

Показатели	01.01. 2016г.	01.01. 2017г.	Отклонение (+; -)	Темп роста, %
I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОРТФЕЛЯ				
1.1. Инвестиционный портфель	6468,1	8408,2	1940,1	129,99
1.2. Резерв на возможные потери	4456,7	5721,6	1264,9	128,38
1.3. Задолженность по погашению ценных бумаг	1771,8	2341,3	569,5	132,14

Продолжение таблицы 2

1.4. Сумма владения ценными бумагами 10 самых крупных эмитентов	5789,2	6943,3	1154,1	119,94
1.5 Просроченная задолженность по выплате доходов по ценным бумагам	2195,4	3167,3	971,9	144,27
1.6 Эмитенты-нерезиденты	163,8	274,4	110,6	167,52
II. ЭМИТЕНТЫ ЦЕННЫХ БУМАГ				
2.1 Государственный сектор	3074,9	4456,4	1381,5	144,93
2.2 Юридические лица	2881,6	3076,8	195,2	106,77
2.3 Другие банки и НКФО	511,6	875,0	363,4	171,03
III. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВОЗВРАТНОСТИ ЦЕННЫХ БУМАГ				
3.1 Размер обеспеченных ценных бумаг	6795,4	9142,3	2346,9	134,54
3.2 Размер необеспеченных ценных бумаг	1389,1	1265,9	-123,2	93,29
IV. ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПО ОПЕРАЦИЯМ С ЦЕННЫМИ БУМАГАМИ				
4.1 Процентные доходы	2173,6	3495,7	1322,1	160,83
4.2 Процентные расходы	511,9	1181,4	669,5	230,79

Примечание: собственная разработка по данным управленческого учета банка

На основе данных о сформированном портфеле ценных бумаг для целей проведения инвестиционных операций осуществлен расчет по его рискованности с позиции лимитов, принятых при расчете кредитного риска [6].

Для отнесения лимита риска по уровню обеспечения ценных бумаг (K1) к той или иной зоне риска применяются следующие интервалы: *допустимый риск* – объем портфеля ценных бумаг меньше суммы обеспечения (коэффициент до 0,9); *критический риск* – объем портфеля ценных бумаг равен обеспечению (0,9 – 1); *катастрофический риск* – объем портфеля ценных бумаг больше суммы обеспечения (коэффициент больше 1). Расчет осуществляется по следующей формуле:

$$K1 = \frac{\text{Объем инвестиционного портфеля}}{\text{Размер обеспечения портфеля}} \quad (1)$$

Согласно имеющейся информации, величина K1 по состоянию на 01.01.2016 г составила 0,9518, а на 01.01.2017 г. – 0,9197.

$$K1_{01.01.2016} = \frac{6468,1}{6795,4} = 0,9518 \quad K1_{01.01.2017} = \frac{8408,2}{9142,3} = 0,9197$$

Анализ эффективности работы банка и оценка нормативов безопасного его функционирования за анализируемый период приведены в табл.3 и 4 [7].

Таблица 3. Динамика основных показателей деятельности ОАО «Белинвестбанк» (в тыс. руб.)

Показатели	На 01.01. 2016 г.	На 01.01. 2017 г.	Отклонение (+; -)	Темп изменения, %
1. Активы	3710596	3543777	-166819	95,46
2. Собственный капитал	352236	454934	102698	129,18
3. Чистые процентные доходы	127940	177297	49357	138,55
4. Прибыль	10239	806	-9433	7,86
5. Кредиты клиентам	2127536	1918282	-209254	90,15
6. Средства клиентов	2623754	2342768	-280986	89,27
7. Прибыль на акцию (EPS), руб.	0,0017	0,0001	-0,0016	-

Примечание: собственная разработка по данным бухгалтерской отчетности банка

Таблица 4. Значения показателей, характеризующих выполнение ОАО «Белинвестбанк» нормативов безопасного функционирования

Показатели	Нормативное значение	На 01.01. 2016 г.	На 01.01. 2017 г.	Отклонение (+; -)
1. Минимальный размер капитала банка по нормативу	Не менее 50,1 млн. руб.	373,2	392,2	19,0
2. Норматив достаточности всего капитала	не менее 10%	14,5	15,9	1,4
3. Норматив достаточности основного капитала	не менее 5%	6,7	15,9	9,2
4. Норматив суммарной величины крупных рисков на капитал	не более 6-кратного норматива	3,8	1,8	-2,0
5. Норматив суммарной величины рисков на инсайдеров – физических лиц (кроме ИП) и взаимосвязанных с ними физических лиц (кроме ИП)	не более 5%	1,71	1,09	-0,62
6. Норматив суммарной величины рисков на инсайдеров юридических лиц и взаимосвязанных с ними лиц инсайдеров – физических лиц (кроме ИП) и взаимосвязанных с ними юридических лиц и (или) физических лиц, являющихся индивидуальными предпринимателями	не более 50%	28,0	10,59	-17,41
7. Норматив соотношения привлеченных средств физических лиц и активов банка с ограниченным риском	не более 1,0	0,9	0,7	-0,2

Продолжение таблицы 4

8.Норматив достаточности основного капитала I уровня с учетом консервационного буфера	не менее 5,125%	9,765	10,890	1,125
9.Норматив достаточности капитала I уровня	не менее 6,0%	10,7	11,6	0,9
10.Норматив достаточности капитала I уровня с учетом консервационного буфера	не менее 6,625%	10,582	11,617	1,035

Примечание: собственная разработка по данным бухгалтерской отчетности банка

Согласно данным табл. 3 и 4, ОАО «Белинвестбанк в анализируемом периоде работал эффективно и выполнил все нормативы безопасного функционирования, установленные Национальным банком Республики Беларусь [2]. В банке рассматривают эффективную систему управления финансовыми рисками в качестве важного конкурентного преимущества и стратегического направления своей деятельности. Действующая здесь система управления финансовыми рисками представляет собой комплекс процедур и мероприятий по идентификации и мониторингу всех значимых рисков, их оценке, установлению лимитов принятия рискованных параметров финансовых операций, выбору продуктов страхования или инжинирингу частных механизмов хеджирования (финансовый инжиниринг). Для своевременного реагирования на шоковые факторы рисков в банке внедрена Система ключевых индикаторов раннего предупреждения рисков, разработан комплекс превентивных мероприятий, проводятся стресс-тесты. В 2015 г. Банком разработана новая версия плана действий для поддержания ликвидности в кризисных ситуациях, а в 2016 г. проведена его масштабная актуализация ввиду начала активного проведения инвестиционных операций на зарубежных финансовых рынках. В обязательном порядке контролируется такой важный измеритель, как **коэффициент просроченных к погашению ценных бумаг (K2)**, характеризующий выполнение сроков по операциям эмиссии, обращения и погашения ценных бумаг. Зоны риска коэффициента следующие: *допустимый риск* – в портфеле отсутствуют просроченные ценные бумаги; *критический риск* – просроченные бумаги достигают 50% портфеля (значение коэффициента 0,5); *катастрофический риск* – просроченные ценные бумаги превышают 50 % объема инвестиционного портфеля (значение коэффициента > 0,5).

$$K2 = \frac{\text{Просроченная задлж. по погашению ценных бумаг}}{\text{Объем инвестиционного портфеля}} \quad (2)$$

Согласно имеющимся данным, величина K2 по состоянию на 01.01.2016 г составила 0,2739, а на 01.01.2017 г. – 0,2785.

$$K2_{01.01.2016} = \frac{1771,8}{6468,1} = 0,2739 \quad K2_{01.01.2017} = \frac{2341,3}{8408,2} = 0,2785$$

Распределение инвестиций в ценные бумаги по категориям характеризует **коэффициент диверсификации финансовых вложений по категориям эмитентов (K3)**. В расчёт принимается категория эмитентов, имеющая наиболее высокий удельный вес в портфеле.

$$K3 = \frac{\text{Объем владения ценными бумагами опред. категории эмитента}}{\text{Объем инвестиционного портфеля}} \quad (3)$$

Согласно имеющимся данным, величина *K3* по состоянию на 01.01.2016 г составила 0,4754, а на 01.01.2017 г. – 0,53.

$$K3_{01.01.2016} = \frac{3074,9}{6468,1} = 0,4754 \quad K3_{01.01.2017} = \frac{4456,4}{8408,2} = 0,530$$

Коэффициент концентрации (K4) характеризует степень концентрации владения ценными бумагами определенных категорий эмитентов. Зоны риска по *K4* следующие: *допустимый риск* – показатель не превышает 20 % объёма кредитного портфеля (коэффициент до 0,2); *критический риск* – показатель находится в пределах до 40% объема портфеля (коэффициент от 0,2 до 0,4); *катастрофический риск* – значение показателя превышает 40% объема кредитного портфеля (более 0,4).

$$K4 = \frac{\text{Сумма владения ценными бумагами 10 крупн. эмитентов}}{\text{Сумма инвестиционного портфеля}} \quad (4)$$

Согласно данным об инвестиционном портфеле, величина *K4* по состоянию на 01.01.2016 г составила 0,8950, а на 01.01.2017 г. – 0,8258.

$$K4_{01.01.2016} = \frac{5789,2}{6468,1} = 0,8950 \quad K4_{01.01.2017} = \frac{6943,3}{8408,2} = 0,8258$$

Коэффициент концентрации ценных бумаг по месторасположению банка (K5) характеризует географическое расположение клиентов. Зоны риска по данному коэффициенту следующие: *допустимый риск* – если значение показателя не превышает 10% объема инвестиционного портфеля; *критический риск* – если значение показателя находится в пределах до 30% объема инвестиционного портфеля; *катастрофический риск* – если значение показателя превышает 30% объема инвестиционного портфеля.

$$K5 = \frac{\text{Сумма владения ценными бумагами нерезидентов}}{\text{Сумма инвестиционного портфеля}} \quad (5)$$

Согласно данным об инвестиционном портфеле, величина $K5$ по состоянию на 01.01.2016 г составила 0,0253, а на 01.01.2017 г. – 0,0326.

$$K5_{01.01.2016} = \frac{163,8}{6468,1} = 0,0253 \quad K5_{01.01.2017} = \frac{274,4}{8408,2} = 0,0326$$

Ценообразование инвестиционного портфеля характеризуется **коэффициентом соотношения расходов и доходов по инвестиционному портфелю (К6)**. Для коэффициента установлены следующие зоны риска: *допустимый риск* – показатель не превышает 0,7; *критический риск* – значение находится в пределах 0,7 – 1,0; *катастрофический риск* – значение превышает.

$$K6 = \frac{\text{Процентные расходы}}{\text{Процентные доходы}} \quad (6)$$

Согласно данным об инвестиционном портфеле, величина $K6$ по состоянию на 01.01.2016 г составила 0,2355, а на 01.01.2017 г. – 0,3380.

$$K6_{01.01.2016} = \frac{511,9}{2173,6} = 0,2355 \quad K6_{01.01.2017} = \frac{1181,4}{3495,7} = 0,3380$$

Качество администрирования инвестиционным портфелем характеризуется **коэффициентом покрытия убытков (К7)**. Применяются следующие зоны риска: *допустимый риск* – показатель не превышает 0,2; *критический риск* – если значение не превышает 0,6; *катастрофический риск* – показатель достигает 1 и выше.

$$K7 = \frac{\text{Просроченная задолженность по ценным бумагам}}{\text{Резервы на возможные потери}} \quad (7)$$

Согласно данным об инвестиционном портфеле, величина $K7$ по состоянию на 01.01.2016 г составила 0,0398, а на 01.01.2017 г. – 0,9628.

$$K7_{01.01.2016} = \frac{1771,8}{4456,7} = 0,0398 \quad K7_{01.01.2017} = \frac{2341,3}{5721,6} = 0,9628$$

Сводная оценка риска инвестиционного портфеля (R) осуществляется путем сложения значений показателей и определением среднего значения. Расчеты коэффициентов оценки рискованности инвестиционного портфеля ценных бумаг представлены в табл.5.

Таблица 5. Расчет рискованности инвестиционного портфеля ценных бумаг

Показатели	Границы зоны допустимого риска	На 01.01. 2016 г.	На 01.01. 2017 г.	Отклонение (+; -)
1. Лимит риска по уровню обеспечения ценных бумаг	<0,9	0,9518	0,9197	- 0,0321
2. Коэффициент просроченных к погашению ценных бумаг	0,0	0,2739	0,2785	0,0045
3. Коэффициент диверсификации портфеля ценных бумаг (по субъектам)	-	0,4754	0,530	0,0546
4. Коэффициент концентрации инвестиций	<0,5	0,8950	0,8258	- 0,0693
5. Коэффициент концентрации инвестиций по месторасположению банка	<0,1	0,0253	0,0326	0,0073
6. Коэффициент соотношения доходов и расходов по инвестиционному портфелю	<0,7	0,2355	0,3380	0,1025
7. Коэффициент покрытия убытков по инвестиционному портфелю	<0,2	0,0398	0,4092	0,3694
8. Сводная оценка риска	<0,5	0,5353	0,5553	0,02

Примечание: собственная разработка по данным управленческого учета банка.

Согласно полученным расчетам (табл. 5), в ОАО «Белинвестбанк» в 2015 – 2016 гг. имеется превышение допустимого риска по уровню обеспечения ценных бумаг: так по состоянию на 01.01.2016 г. он составил 0,9518, а на 01.01.2017 г. – 0,9197. Положительным моментом в данном временном периоде является повышение диверсификации портфеля ценных бумаг по эмитентам: так по состоянию на 01.01.2016 г. коэффициент составлял 0,4754 или 47,54%, а на 01.01.2017 г. – 0,53 или 53,0%. Вместе с тем сохраняется концентрация владения ценными бумагами крупнейших эмитентов выше рекомендуемого уровня: по состоянию на 01.01.2016 г. он составлял 0,8950 или 89,5%, а на 01.01.2017 г. – 0,8258, или 82,58% при рекомендуемом уровне менее 0,5 или 50%. Банком соблюдается коэффициент концентрации инвестиций по местоположению, так как доля иностранных ценных бумаг в портфеле крайне мала. Ввиду роста объема инвестиционного портфеля ценных бумаг по состоянию на 01.01.2017 г. зафиксирован рост коэффициента соотношения доходов и расходов на 0,1025 п. до 0,3380 п. при норме менее 0,7 (по состоянию на 01.01.2016 г. коэффициент составлял 0,2355). Банком не соблюдается коэффициент покрытия убытков по инвестиционному портфелю: так на 01.01.2016 г. коэффициент составлял 0,0398 или 3,98% от всей суммы портфеля, а на 01.01.2017 г. – 0,4092 или 40,92% от всей суммы портфеля. Сводная оценка рисков инвестиционного портфеля ценных бумаг

банка по состоянию на 01.01.2016 г. и 01.01.2017 г. показывает превышение уровня риска: так при заданном лимите не более 0,5 совокупный риск портфеля составил 0,5353 и 0,5553 соответственно, что говорит о необходимости дальнейшего совершенствования управления инвестиционными операциями на рынке ценных бумаг.

Совершенствование инструментального обеспечения управления инвестиционным портфелем идет по нескольким векторам: инжиниринг новых эконометрических моделей; новостной event-анализ финансовых рынков; развитие инструментов финансового инжиниринга в части создания операционных деривативов для конкретных инвестиционных сделок; развитие сотрудничества с международными аналитическими и рейтинговыми агентствами для информационной и консалтинговой поддержки.

Таким образом, риск-менеджмент в корпоративном управлении коммерческим банком выполняет одну из ключевых задач по обеспечению экономической безопасности данной крупной бизнес-системы на основе поддержания динамичности, системности и строгой структурированности банковских операций и инвестиционного портфеля ценных бумаг.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Инструкция** о нормативах безопасного функционирования для банков и небанковских кредитно-финансовых организаций: постановление Правления Национального банка Республики Беларусь, 28 сентября 2006 г. №137: с изм. и доп. //Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] /ООО “ЮрСпектр”, Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2010..

2. **Инструкция** о порядке формирования и использования банками и небанковскими финансово-кредитными организациями резервов на покрытие убытков по активам и операциям, не отраженным на балансе: постановление Правления Национального банка Республики Беларусь, 28 сентября 2006 г. №138: с изм. и доп. //Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] /ООО “ЮрСпектр”, Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2010..

3. **Инструкция** об организации внутреннего контроля в банках и небанковских финансово-кредитных организациях от 28 сентября 2006 г. №139: с изм. и доп. //Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] /ООО “ЮрСпектр”, Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2010..

4. **Corporate Business Report** 2014, 2015, 2016 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://belinvestbank.by/site_ru/31722/Otchet%20na%20sayt_2016_15_03.pdf – Дата доступа: 11.06.2017

5. **Information for stakeholders and investors** – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://belinvestbank.by/ru/deyatelnost/15452> – Дата доступа: 11.06.2017.

6. **Письмо** Национального банка Республики Беларусь от 17 октября 2007 г. №23 – 14/114 « О совершенствовании управления кредитным риском в банках //Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] /ООО “ЮрСпектр”, Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2010..

7. **Письмо** Национального банка Республики Беларусь от 6 марта 2006 г. №23 – 14/31 « О расчете рисков по взаимосвязанным клиентам и инсайдерам

банка (в ред. письма Нацбанка от 20.03. 2009 №23 – 14/33) //Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] /ООО “ЮрСпектр”, Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2010.

ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ «ЗЕЛеноЙ» ЭКОНОМИКИ В МАСШТАБАХ ПРЕДПРИЯТИЯ

Дорожко Сергей Владимирович

Минченко Елизавета Михайловна

Пекур Ирина Анатольевна

Белорусский государственный университет,

Институт бизнеса, Минск

”Зеленая“ экономика – модель организации экономики, направленная на достижение целей социально-экономического развития при существенном сокращении экологических рисков и темпов деградации окружающей среды.

Одним из принципов развития ”зеленой“ экономики в Республике Беларусь является рациональное и эффективное использование ресурсов, устойчивое потребление и производство, при этом особое внимание необходимо уделить энергетическим аспектам.

При оценке проблем потребления энергии можно выделить следующие уровни:

- *проблемы мирового уровня*: использование первичных источников энергии во всем мире увеличилось на 38% с 2000 года, при этом 69% выбросов парниковых газов образуется в результате потребления энергии. Потребление энергии приводит и к другим негативным воздействиям на окружающую среду, а именно к истощению природных ресурсов, увеличению площадей используемых земель, выбросам в атмосферу, сбросам в воду и образованию отходов.

- *проблемы на национальном уровне*. Республика Беларусь – малая страна с высокой степенью открытости экономики и зависимости от внешних источников сырьевых и топливно-энергетических ресурсов. В результате возникает ряд внутренних и внешних угроз, абсолютное большинство которых обусловлено экономическими причинами, и предотвращение которых в большей мере зависит от состояния самой белорусской экономики. В этих условиях экономический потенциал превращается в материальную основу национальной безопасности страны.

- *проблемы на уровне отдельного предприятия*. Производственные предприятия потребляют примерно треть всей энергии в мире. Независимое агентство ЕИА (США) прогнозирует ежегодный рост цен на нефть

WTI на 2,5-3% до 2030 года¹. Колебание цен на энергию сильнее всего влияет на небольшие компании, которые вследствие этого испытывают трудности с планированием своей деятельности и ресурсами: повышение цен на энергию влечет за собой увеличение стоимости транспортировки, поставляемых товаров и собственно работы. Во многих регионах компании часто сталкиваются с перебоями в поставках энергии, что сильно влияет на производственный процесс. Существующие огромные возможности по снижению энергопотребления на предприятиях и в системе энергоснабжения, а также по повышению энергоэффективности процессов до сих пор не изучены, несмотря на все вероятные финансовые и рыночные преимущества.

Эффективное использование энергии в масштабах предприятия позволяет снизить затраты на производство и повысить рентабельность; как показывает опыт, большинство небольших предприятий могут с легкостью сократить свои расходы на энергию на 10%. Энергосбережение также помогает значительно сократить выбросы парниковых газов и уменьшить воздействие на климат.

Рассмотрим основные преимущества энергосбережения на предприятии

Энергосбережение позволяет предприятиям достичь прямой и косвенной экономии	В среднем расходы на энергию составляют около 5% затрат для производственного предприятия. Программа по энергосбережению позволяет уменьшить затраты на энергию на 10-30% за три года ² . Косвенная экономия достигается за счет уменьшения затрат на техобслуживание, закупку сырья, снижения рисков и объемов образования отходов, что в целом помогает уменьшить расходы на энергию до 50%.
Энергосбережение снижает риски и зависимость от колебания цен	При уменьшении зависимости от энергии расходы на нее будут меньше сказываться на размере общих производственных затрат, а предприятие сможет лучше планировать свои ресурсы и будущие инвестиции.
Энергосбережение может открыть новые возможности для бизнеса	Спрос на потребительские и промышленные товары, которые эффективно потребляют энергию, растет. В некоторых случаях использование энергосберегающих продуктов диктуется на законодательном уровне (например, в ЕС с 2012 года принят закон, запрещающий использование традиционных не энергосберегающих лампочек) либо дает преимущество над конкурентами и дает выход на новые рынки.
Энергосбережение уменьшает выбросы парниковых газов и формирует культуру предприятия	Большая часть энергии получается из невозобновляемых источников: топливо, природный газ, уголь. Эти ресурсы ограничены, а их использование для производства энергии оказывает серьезное воздействие на окружающую среду (климатические изменения, происходящие вследствие выбросов парниковых газов, включая углекислый газ, в атмо-

¹ Сводка о ценах на международном рынке энергии, международное агентство EIA, 2008

² Bain&Co, интернет-источник

	сферу). Энергосбережение также влияет на поведение работников, повышает их мотивацию и способствует внедрению инноваций.
--	--

Повышение эффективности использования энергии на предприятии предполагает следующие шаги:



Источник:

– Где и с какой целью используется энергия?

Причина:

– Какие факторы влияют на потребление энергии?

Мероприятия:

– Как минимизировать потребление энергии?

Действия:

– Реализация мероприятий по РЭ/БЧП



Понимание принципов энергопотребления на предприятии

Это первый шаг на пути к оптимизации потребления энергии на предприятии, подразумевает изучение принципов использования всех видов энергии, как, в каких количествах и по какой цене. Предприятию необходимо ответить на следующие вопросы:

Какие виды энергии и в каких целях используются на предприятии?

Предприятие может использовать такие виды энергии, как электричество, газ, топливо, нефть или даже энергию, полученную из возобновляемых источников. Необходимо определить основных потребителей для каждого вида энергии.

Какой объем потребления первичной энергии и ее стоимость?

Энергия может потребляться в ходе производственных процессов, для обслуживания вспомогательных процессов и иных назначений (в зданиях, складах, офисных помещениях и т.д.). Незначительное количество малых предприятий используют систему контроля, способную с помощью счетчиков измерять объемы энергопотребления для каждого из потребителей отдельно. При отсутствии таких счетчиков общий годовой объем энергопотребления для производственных и вспомогательных процессов (парогенератор, система подогрева воды, компрессор, холодильные установки и охладители) вычисляется исходя из номинальных объемов энергопотребления и учтенного времени работы основных энергопотребляющих процессов и оборудования.

Расчет энергопотребления в зданиях, включая производственные, складские и офисные помещения, производится по тому же принципу.

Какой объем потребления вторичной энергии и ее стоимость?

Анализ потребления вторичной энергии, произведенной в результате вспомогательных процессов, ведется отдельно для каждого из типов вторичных энергоресурсов: пар, охлаждающая вода или сжатый воздух. Годовой объем потребления вторичной энергии и общий учтенный объем потребления вторичных энергоресурсов рассчитываются исходя из рабочих требований (температура, давление, объем) каждого из потребителей вторичных ресурсов, их удельных энергопотреблений и учтенного рабочего времени за год.

Какие факторы влияют на энергопотребление?

Рабочие режимы, технологические нормы, контроль процессов, методы работы и техобслуживания могут значительно влиять на энергопотребление на предприятии и, следовательно, также сказываются на возможностях энергосбережения. Очевидные недосмотры в методах хозяйствования – например, утечки пара, воды, конденсата, сжатого воздуха или утечки в производственных процессах – можно заметить во время обхода предприятия.



Анализ корневых причин

Выявление различных потоков энергии на предприятии, расчет их объемов и знание основных характеристик, а также факторов, влияющих на энергопотребление, позволяет понять причины неэффективного расходования энергии и потерь.

Этот шаг подразумевает проведение анализа корневых причин путем рассмотрения типичных причин для каждого из случаев отдельно.

Ниже приводится пример анализа корневых причин для системы сжатого воздуха.

Категория корневых причин		Примеры (система сжатого воздуха)
Исходные материалы		<ul style="list-style-type: none"> • Температура в воздухозаборнике
Люди		<ul style="list-style-type: none"> • Использование не по назначению (для сушки, чистки и т.д.)
Завод	Контроль за процессами	<ul style="list-style-type: none"> • Рабочий диапазон давлений
	Оборудование	<ul style="list-style-type: none"> • Техническое состояние компрессора • Конструкция, габариты и расположение системы сжатого воздуха
	Технология	<ul style="list-style-type: none"> • Типы компрессоров (подача сжатого воздуха)
Продукт		<ul style="list-style-type: none"> • Давление в точке использования • Альтернативные источники энергии (использование сжатого воздуха)
Отходы	Внутренние свойства	<ul style="list-style-type: none"> • Отработанное тепло от компрессоров - может быть использовано для нагрева
	Внешние свойства	<ul style="list-style-type: none"> • Отработанное тепло от компрессоров увеличивает нагрузку на кондиционеры

Рисунок 1. Анализ корневых причин неэффективностей для системы сжатого воздуха.



Разработка и оценка мероприятий.

На этом шаге необходимо ко всем случаям нерационального расходования энергии разработать мероприятия ресурсоэффективного и более чистого производства. На рисунке, в качестве, примера приведены мероприятия, направленные на энергосбережение и повышение эффективности системы сжатого воздуха:

Приемы РЭ/БЧП		Примеры
Замена исходных материалов		<ul style="list-style-type: none"> Замена воздухозаборника на холодный и закрытый
Улучшение методов хозяйствования		<ul style="list-style-type: none"> Избежание ненужных расходов
Модификация завода	Улучшенное управление процессом	<ul style="list-style-type: none"> Улучшенный контроль за рабочим давлением
	Модификация оборудования	<ul style="list-style-type: none"> Устранение протечек, удаление всех неисправных деталей системы ретикуляции, минимизация снижения давления Улучшение технического обслуживания компрессоров
	Изменение технологий	<ul style="list-style-type: none"> Энергосберегающие компрессорные системы
Модификация продукта		<ul style="list-style-type: none"> Использование альтернативных способов для систем сжатого воздуха: инструменты с электрическим приводом, электрические пульты управления и т.д.
Повторное использование	Повторное использование на предприятии	<ul style="list-style-type: none"> Повторное использование отработанного тепла для обогрева здания
	Производство полезного побочного продукта	<ul style="list-style-type: none"> Изоляция для предотвращения растрачивания тепла от компрессора

Рисунок 2. Разработка мероприятий по энергосбережению для системы сжатого воздуха



Реализация мероприятий по энергосбережению

На этом этапе перед реализацией мероприятий нужно провести предварительную оценку мероприятий по энергосбережению:

- Оценить техническую и организационную сложность (низкая/средняя/высокая)
- определить приблизительный ожидаемый объем экономии энергии
- рассчитать приблизительный требуемый размер инвестиций и ожидаемую экономию за год.

Реализацию простых мероприятий следует начинать сразу, более сложные предложения требуют детальной оценки осуществимости. Наиболее выгодные мероприятия включаются в детальный план действий, где также прописываются обязанности ответственных лиц, расходы и сроки реализации.

Поэтапная оценка энергопотребления и разработка мероприятий по энергосбережению позволит повысить эффективность использования энергии в масштабах предприятия, что в свою очередь приведет к снижению затрат на производство, повышению рентабельности, к сокраще-

нию выбросов парниковых газов и снижению воздействия на климат, что является важными аспектами при реализации принципов «зеленой» экономики.

STRESS AND DEPRESSION IN THE WORKING ENVIRONMENT

Dranichnikov Nikolai Mikhailovich

Belarusian State University, School of Business, Minsk niko-
lai.dranichnikov@gmail.com

Stress and depression are two psychological phenomena that in most cases constitute each other. A significant number of people undergo stress and depression in their working environment mainly because of two reasons. Reason number one is focusing primarily on mercantile benefits when choosing an occupation, in other words, having an unfounded bias, that only a trendy high-paid profession would lead to happiness, tranquility and satisfaction with one's life. Reason number two is a tragic realization of meaninglessness and inconsequentiality of the daily working routines that people partake in on a regular basis.

Let us commence with reason number one. What is the definition of a job? In the majority of cases, a job is something unpleasant that people do for money. Rarely can you find people who feel truly passionate about the jobs they do. The indoctrination begins in our adolescent years when teachers, parents, friends and acquaintances start telling us who and what they want us to become. Of course, there is nothing wrong with a friendly advice, but they are doing a "really good job" convincing us that the only reasonable and successful way is to follow current employment trends, especially those that pay off well. And this is, oftentimes, just simply too shortsighted. It seems to me that it is better to have a short life, doing things that you really love, rather than having a long life, doing things that you feel totally indifferent about, even though, you are getting paid really well to do those things. How can someone be happy, if one dedicates the whole life to a working routine that represents absolutely no interest, except for getting paid? How can someone not feel depressed and stressed out, if he or she is completely immersed in an activity that one despises? In order to avoid this trap, people should confront and solve a very complex dilemma: to figure out what they truly love to do and then dedicate their lives to becoming masters in that sphere or trade. If you do something which really appeals to you, by all means, you feel motivated (because it appeals to you, and you fully comprehend its importance), and if you do it for a very long time, repeating the same pattern over and over again, sooner or later you will become a master of it, and then (most likely) money will come. If someone is a true professional, I do not think it would be very

problematic to get a handsome fee for one's knowledge and expertise. Pablo Casals, one of the greatest musicians of all time, kept practicing to play music every day until he was 96 (he died when he was 97). When asked, why he still needed to practice at that old age, the great cellist replied: "I am just beginning to notice some improvement."

Now let us take a closer look at reason number two. What is meaningful? Many people pretend they are driven by the meaning, which somebody else imposes on them. But, in the long run, the meaning you give your own actions matters a lot more. And this is exactly what is ought to be taught to people: the only meaning is the meaning you give it. It becomes more valuable when you select what is significant, instead of someone else making that choice for you. It is a pleasure of becoming mature. When you are a child, other people decide what is consequential for you, but the excitement of growing up is to choose for yourself. All of the above clarifies a tremendous level of anxiety, stress, frustration and depression that people experience in their working environment. No wonder a lot of them are utterly depressed. They are stuck in jobs which they hate, taking somebody's idea of what is meaningful for granted, but in reality it is all very individual.

To conclude, we must teach people to do what they think is right. And this is very difficult, because many times you might feel like you are failing, losing, not making it, but it is not a reason to simply give up. The latter is very easy. All obstacles and challenges should be looked at as an opportunity to make an improvement not only on your skills, but also on yourself. When choosing a field of work, we must consider what we really love to do (not what is popular to do at any given time) and repeat that pattern as many times as possible, day in and day out, until we have fully mastered that skill to the point of perfection. Everybody should aspire to be a perfectionist, complacency with one's performance is a dangerous thing. People need to realize that no matter how well they performed, it could always be better. Ultimately, they will express themselves, and that expression will unequivocally justify all their life. Is that not something which is worthy of discussion and sharing?

ИННОВАЦИОННЫЕ ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ

Дудкин Александр Борисович

Белорусский государственный университет,

Институт бизнеса, Минск

ЗАО «БСБ Банк»

dudkin@sbmt.by

Любое современное общество вне зависимости от политического устройства или состояния экономики с невероятной скоростью импле-

ментирует цифровые технологии во все сферы жизни, коренным образом меняя привычный уклад функционирования всех систем и участников общества.

В числе первых, кто понял и прочувствовал всю значимость надвигающейся глобальной цифровой трансформации, была финансовая система республики.

В марте 2016 года Правлением Национального банка Республики Беларусь была принята Стратегия развития цифрового банкинга на 2016-2020 годы – масштабный программный документ, в котором была дана детальная характеристика существующего положения дел в национальной банковской и финансовой сфере, описаны лучшие мировые тенденции в развитии цифрового банкинга, а также определены основные направления развития цифрового банкинга республики на ближайшие несколько лет. [1]

Приоритетная цель Стратегии развития цифрового банкинга заключается в расширении к 2021 году взаимодействия банков, клиентов, органов государственного управления и коммерческих организаций посредством электронных каналов коммуникаций.

Кроме того, целью развития цифрового банкинга в республике было определено формирование условий для:

- создания новых цифровых продуктов и услуг, предоставляемых банками, цифровых каналов продаж, повышения количества и качества финансовых цифровых услуг для населения;

- увеличения количества активных пользователей СДБО (система дистанционного банковского обслуживания), а также продуктов и услуг, доступных клиентам – физическим и юридическим лицам для получения посредством данных систем;

 - внедрения мирового передового опыта в сфере цифрового банкинга;
 - обеспечения прозрачности проведения банковских операций;

 - минимизации издержек физических и юридических лиц при получении услуг, оказываемых банками, а также снижения операционных расходов банков при оказании данных услуг;

- создания и поддержания необходимого уровня стабильности и безопасности функционирования цифровых технологий в финансовом секторе экономики, стандартизации безопасности.

Для реализации указанных целей регулятором были определены следующие основные направления:

 - создание МСИ (Межбанковская система идентификации);

 - регламентация использования API (Application Programming Interface – интерфейс программирования, представляющий собой набор готовых процедур, функций и структур, с помощью которых разработчики могут сопрягать свои программы, приложения с банковскими системами);

разработка и внедрение стандартов в области электронного взаимодействия, в том числе в части обеспечения безопасности;

разработка нормативного правового акта о платежных услугах, что станет мотивом развития конкуренции на платежном рынке. [1]

В настоящее время идет активная реализация намеченных целей и задач.

Высокими темпами идет развитие системы безналичных расчетов, чему способствует активный выпуск в обращение банковских платежных карточек и создание соответствующей инфраструктуры для их эффективного применения.

По данным, опубликованным в Статистическом бюллетене, в настоящее время на территории Республики Беларусь выпущено и находится в обращении 13,8 млн. банковских карточек, из которых активными являются 9,2 млн. или ровно две трети. Из общего объема выпуска 13,6 млн. или более 98 % приходится на дебетовые карточки, в том числе 2,3 млн. дебетовых карточек (или 17 %) с возможностью получения овердрафта. [2], [5]

Если говорить о структуре выпуска по фактору «социальной принадлежности» банковских карточек, то более половины, а именно 7,8 млн., выпущено в целях организации т.н. «зарплатных проектов».

Удельный вес банковских карточек, имеющих одновременно и магнитную полосу, и чип, составляет 59 %.

По характеру оборота, млн. карточек			По социальной принадлежности, млн. карточек			По видам носителя, млн. карточек		
	кол-во	%		кол-во	%		кол-во	%
Дебетовые	13,6	98	Зарплатные	7,8	57	С магнитной полосой и чипом	8,1	59
в т.ч. с воз- можностью овердрафта	2,3	17	Пенсионные	1,3	9	Только с магнитной полосой	5,7	41
			Сберегатель- ные	0,3	2			
			Студенческие	0,2	2			
Кредитовые	0,3	2	Другие	4,1	30			
Всего	13,8	100	Всего	13,8	100	Всего	13,8	100

В стране функционирует целый ряд объектов, принимающих банковские платежные карточки:

151 тыс. платежных терминалов установлено в 115,3 тыс. организациях торговли и сервиса (ОТС), в том числе 3,6 тыс. в интернет-магазинах;

3,4 тыс. пунктов выдачи наличных (ПВН), к которым относятся операционные кассы, пункты обмена валют;

4,4 тыс. банкоматов, в том числе 98 % из них принимают банковские карточки стандарта EMV (Europay-MasterCard-VISA), который позволяет обеспечить высокий уровень безопасности финансовых операций;

3,3 тыс. инфокиосков, в том числе 21 % работающих с карточками стандарта EMV.

Доля безналичных операций с карточками в общем объеме безналичных расчетов достигла 80 % по количеству и 40 % по сумме операций.

Создана и уже функционирует Межбанковская система идентификации – единая информационная база клиентов. МСИ позволяет клиентам банков получить доступ в режиме реального времени к услугам, оказываемым всеми действующими в республике банками, что значительно сокращает временные издержки как самих клиентов, так и банков, и делает взаимодействие максимально комфортным.

Суть работы МСИ заключается в следующем. Все банки республики передают в МСИ данные о своих клиентах. Актуальными данными считается та информация, которую человек оставил в банке при последнем очном посещении. То есть первичная очная идентификация в одном из банков страны для последующего использования МСИ обязательна. Использовать информацию из базы банки могут только с согласия клиента, к тому же каждый банк сам решает, какие данные и о каких клиентах ему нужны. [3], [4], [5]

Вместе с тем на текущем этапе все еще остается ряд нерешенных вопросов, ограничивающих развитие инновационных цифровых технологий в финансовой сфере, среди которых:

отсутствие единых стандартов в области электронного взаимодействия (использование интернет-банкинга, мобильного банкинга, биометрии в идентификации);

неурегулированность вопросов применения API в банках;

отсутствие комплексного регулирования деятельности платежных агрегаторов и иных небанковских участников платежного рынка.

Под влиянием набирающей обороты цифровой трансформации общества, а также понимая серьезность намерений Национального банка, белорусские банки, в свою очередь, вынуждены были пересмотреть собственные программные стратегические документы.

Сегодня для завоевания доли на рынке банковских услуг банкам уже недостаточно оперировать факторами цены и доступности кредитных ресурсов, посреднических услуг. Без проявления должной активности в сфере цифровых технологий, без поиска инновационных подходов в построении бизнес-процессов, без активной интеграции с другими продуктами и сервисами, в том числе небанковскими, выстроить отвечающую потребностям времени стратегию развития практически невозможно.

Все большее число физических и юридических лиц – клиентов белорусских банков – становятся пользователями СДБО. [5]

Клиенты банков	Общее число	Подключено к СДБО	Активные пользователи СДБО	Виды активного использования СДБО				
				Банк-клиент	Интернет-банкинг	Мобильный банкинг	SMS-банкинг	Другие (ТВ-, USSD)
Физические лица, млн. чел.	12,1	5,6	2,3	*	1,9	1,0	0,2	0,1
Юридические лица, тыс.	485,7	323,7	260,8	158,4	110,5	20,5	3,2	1,7

Так, по данным статистики на 01.10.2017 из более чем 12 млн. физических лиц к системам дистанционного банкинга подключено 5,6 млн. человек или 46 % от общего числа. За 9 месяцев 2017 года число подключенных пользователей возросло на 20 %. Вместе с тем лишь 2,3 млн. человек (42 %) являются активными пользователями. Среди систем ДБО наибольшей популярностью населения пользуются Интернет-банкинг, к которому подключено 81 % активных пользователей, а также мобильный банкинг (42 % активных пользователей).

Общее число юридических лиц – клиентов банков составило около 486 тыс. организаций, к системам СДБО подключено 67 % из них или 234 тыс. При этом большинство юридических лиц, а именно 81 %, являются активными пользователями услуг. Традиционно наиболее популярным и знакомым для клиентов каналом дистанционного банкинга является «Клиент-банк», к которому подключено 158 тыс. организаций или 61 %. В то же время растет число активных пользователей Интернет-банкинга (42 %) и даже мобильного банкинга (8 %).

Следует признать, что использование цифровых технологий продажи банковских продуктов еще только набирает обороты, и банки, нужно отдать им должное, принимают все меры по популяризации таких механизмов. Вместе с тем все еще низкая финансовая грамотность населения и субъектов хозяйствования, возрастная структура общества, недоступность интернета для отдельных районов не позволяют развивать цифровые технологии более масштабно.

По последним данным Национального банка Республики Беларусь реализация ряда банковских продуктов клиентам – юридическим лицам постепенно переходит в режим онлайн: так оформляются открытие счетов, размещение средств во вклады (депозиты), переводы денежных средств, услуги по конвертации валюты и проч.

В то же время по-прежнему по ряду причин получить кредит дистанционно (без необходимости фактического посещения офиса банка) юридическое лицо на данном этапе не сможет.

Ниже представлена информация о количестве банков республики, реализующих свои услуги и продукты юридическим лицам посредством наиболее популярных каналов СДБО, в том числе требующих или не требующих фактического присутствия клиента в офисе банка хотя бы на одной стадии бизнес-процесса.

	Клиент-банк		Интернет-банкинг		Мобильный банкинг
	С посещением	Без посещения	С посещением	Без посещения	С посещением
Оформление депозита	1	8	1	6	-
Оформление кредита	5	-	4	-	-
Оформление корпоративной карточки	3	2	3	2	-
Расчетно-кассовое обслуживание	-	24	-	20	1
Валютно-обменные операции	-	22	-	18	8
Выдача банковских гарантий	3	4	3	3	-
Факторинг	1	2	1	1	-

Более интересная картина наблюдается в отношении физических лиц. Открыть вклад дистанционно можно в 12 банках через Интернет-банкинг и в 9 банках – через мобильный банкинг. 3 банка готовы выдать кредит через Интернет-банкинг и 2 банка – через мобильный банкинг.

	Интернет-банкинг		Мобильный банкинг	
	С посещением	Без посещения	С посещением	Без посещения
Оформление депозита	-	12	-	9
Оформление кредита	8	3	6	2
Оформление платежных карточек	7	7	4	6
Расчетно-кассовое обслуживание	-	23	-	20
Валютно-обменные операции	-	20	-	17
Открытие первого банковского счета	3	3	2	3

Очевидно, что в самом ближайшем будущем банкам во главе с регулятором предстоит кропотливо работать над вопросами дальнейшей диджитализации бизнес-процессов банковского сервиса.

Появляющееся новое поколение «финансово активных» клиентов – пользователей систем Интернет-банкинга, мобильного банкинга – имеет принципиально новую ментальность. В фокусе предпочтений все большее значение принимают технологичность и простота решений, предлагаемых банками. Удобство обслуживания в банке начинает пониматься как возможность быстро, эффективно и просто совершать все необходимые операции там, где находятся клиенты. [6]

В глазах потребителя банк перестает восприниматься как место, куда люди приходят за деньгами, но становится практически незаметным для клиента проводником большей части необходимых финансовых услуг.

Такая трактовка, по мнению ряда зарубежных экспертов, в конечном счете приведет к созданию банков без офисов, без сотрудников, без привычных денег и даже без прямого участия клиентов – полной диджитализации.

Клиенты «нового поколения» рассматривают посещение офисов банков как лишнюю трату времени и денег. Большинство из них ожидает доступа к любой услуге с любого устройства (ноутбука, планшета, смартфона, умных часов, умного автомобиля и пр.), в любое время, из любой географической точки. Организация взаимодействия банка с клиентами в режиме онлайн выгодно и самому банку, поскольку создание отделений (точек продаж) требует серьезных капитальных инвестиций и постоянных текущих расходов.

Для успешной реализации этого направления банкам придется решить несколько исключительно технологических вопросов. Например, обеспечить доступ клиентов из любой точки мира в режиме 24/7 по любому вопросу. При этом необходима надежная удаленная аутентификация и защита персональных данных.

Зарубежные, в том числе российские банки, проявляют большую (нежели белорусские) активность в вопросах развития цифрового банкинга и кардинальной модернизации бизнес-процессов.

Некоторые из них, например, Райффайзенбанк уже сегодня работают над созданием новых технологичных процессов, которые позволяют работать с большим количеством клиентов без увеличения количества отделений. Это позволит не ставить клиента в зависимость от физического присутствия офиса банка в его городе. Успешность такой модели подтверждает опыт российского «Тинькофф Банка», который полностью отказался от отделений, но сумел существенно нарастить клиентскую базу. Его интернет-банкинг признавался самым эффективным в России в 2014-2015 гг. [6]

Другие банки, такие как ВТБ (Россия), пока скептически относятся к вопросу закрытия отделений в ближайшее время, так как считают, что для ряда клиентов всегда будет необходима личная профессиональная консультация по продаже сложных банковских продуктов, а также по той причине, что есть банковские операции, которые нельзя совершить дистанционно: внести на счет или сделать вклад большой суммы денежных средств, или, например, воспользоваться сейфовой ячейкой.

Сокращение числа отделений – главная, но не единственная причина уменьшения количества сотрудников. Другой причиной является повышение самостоятельности самих клиентов (самообслуживание) и использование интеллектуальных помощников и чат-ботов (с применением технологий искусственного интеллекта).

Многие обязанности сотрудников в будущем банки будут перекладывать на клиентов. Во многих случаях клиенты сами смогут конструировать наиболее подходящие для себя продукты. А обсуждать с клиентами некоторые проблемы и способы их решения смогут и чат-боты с элементами искусственного интеллекта.

С использованием ботов крупные банки по всему миру связывают серьезные надежды. KPMG представил революционную разработку – персонального электронного ассистента под названием EVA (Enlightened Virtual Assistant — «Продвинутый виртуальный помощник»). Он использует передовые инструменты аналитики, голосовую аутентификацию, искусственный интеллект, API и облачные технологии.

В Goldman Sachs трейдеров, которые торговали акциями по поручению крупных клиентов банка, заменили на роботов. Из 600 человек, на которых лежала эта функция в 2000 году, сейчас осталось двое.

По мнению ВТБ (Россия), среди трендов ближайшего будущего – удаленная идентификация клиентов по его уникальным биометрическим данным.

Много споров идет вокруг проблемы упрощения банковских технологий. Главная тому причина – отказ от обычных денег в пользу криптовалют и блокчейн-сервисов. Для реализации этой идеи возможно потребуются годы, однако уже сейчас очевидно, насколько они упростят и верификацию клиентов, и сами транзакции, да и вообще любые отношения, связанные с ликвидными активами.

Центральными банками многих стран рассматривается вопрос замены привычных денег криптовалютами, транзакции которых будут осуществляться на базе технологий блокчейна. Банк Barclays провел первую торговую сделку с израильским стартапом, используя блокчейн. По мнению ряда специалистов, блокчейн дает возможность либо полностью, либо частично отказаться от услуг посредников, участвующих в бизнес-моделях (нотариусов, системы международных переводов SWIFT, депо-

зитариев и проч.), и, тем самым, существенно ускорить и удешевить бизнес-операции.

Крупные производители программного обеспечения уже работают на созданием решений по использованию возможностей блокчейна. Росевробанк разработал прототип системы удаленной идентификации пользователей на блокчейн. По задумке ее создателей, децентрализованная система позволит клиентам пользоваться услугами и других банков, без посещения офисов. Проводником станет обычное приложение, а идентификацию проведут кредитные организации. Если проект реализуют, будет создано единое окно для использования полного спектра банковских сервисов.

Еще более маловероятным представляется исключение в будущем самих клиентов из процессов банкинга. Предполагается, что банки и предприятия финтеха будут коммуницировать не с людьми, а с интернет-устройствами, число которых уже сейчас превышает население планеты, а к 2025 году достигнет отметки в 50 млрд. Конечно клиент будет самостоятельно определять их полномочия, но на этом его связь с банком заканчивается. Передавая интернет-устройствам функции организации транзакций, люди, тем не менее, остаются конечными бенефициарами процесса.

Первопроходцем в создании таких сервисов стала компания MasterCard. Она развивает программу, которая поможет практически любой гаджет превратить в инструмент оплаты. На выставке CES 2017 (International Consumer Electronics Show — Международная выставка потребительской электроники, ежегодно проходящая в США) была представлена совместная с Samsung разработка: приложение Groceries позволяет выбирать и оплачивать продукты прямо на дисплее смарт-холодильника, который еще и отслеживает срок годности пищи и способен делать дополнительные заказы в случае порчи еды.

Общий тренд на цифровую трансформацию всех участников и бизнес-процессов общества уже определен. И банковская сфера, как это часто бывало и ранее, стоит в авангарде изменений. Набирающая скорость диджитализация позволит превратить банк в настоящего друга и помощника клиента, сделает его жизнь максимально комфортной, а взаимодействие с банком максимально приятным.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Стратегия** развития цифрового банкинга в Республике Беларусь на 2016 – 2020 годы // Постановление Правления Национального банка Республики Беларусь от 02.03.2016 № 108
2. **Статистический** бюллетень // Национальный банк Республики Беларусь. 2018. № 1 – С.210-213.

3. **Калечиц, С.В.** Итоги выполнения основных направлений денежно-кредитной политики Республики Беларусь за 2017 год и задачи банковской системы по их реализации в 2018 году // Банковский вестник. 2018. № 1. – С.3-8.

4. **Зыль, П.** Цифровая трансформация банковского обслуживания и платежной системы // Банковский вестник. 2017. № 11. – С.51-55.

5. **Зыль, П.** Стратегия развития цифрового банкинга на 2016 – 2020 годы: начало реализации // Банковский вестник. 2017. № 5. – С.49-53.

6. **Повилан, А.** Цифровая трансформация банковских услуг // Банковский вестник. 2017. № 5. – С.54-55.

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И ПРОЕКТНОГО УЧЕТА

Евменчик Оксана Сергеевна

Белорусский государственный университет,

Институт бизнеса, Минск

evmenchikos@sbmt.by

В начале 90-х годов с приходом рыночной экономики и международных корпораций появились и стали модными новые слова – финансы, управленческий учет. Финансовая отчетность требовала новых правил и проверялась «большой шестерки» – Прайс Вотерхаусе, Артур Андерсен, Эрнст Янг, Делойтте Туш, КПМГ. Сотрудничество с такими «китами» было доступно только крупному бизнесу, но и малые предприятия стали задумываться об современном финансовом управлении, пусть небольшого, но своего и родного бизнеса.

Прошло десять лет. «Большая шестерка» превратилась в 2002 г в «четверку». В профессиональный финансовый мир компаний пришли международные сертификации CAP, CIPA, ACCA, CIMA, DipIFR, CFA. Подросло новое поколение экономистов и финансистов. Многочисленные публикации, курсы, конференции и семинары продолжают говорить об общепризнанных стандартах, пользе и необходимости финансового и управленческого учета. Серьезные компании, особенно международные холдинги, по-прежнему, опираются на свой опыт, внедряют дорогие системы ERP и CRM. Новое поколение консультантов и аудиторов убеждает новых предпринимателей, что без управленческого учета невозможно эффективно управлять бизнесом и развивать свое дело.

Но, как ни странно, мелкий бизнес часто отказывается от модного тренда. Собственники и акционеры ищут квалифицированных бухгалтеров и юристов, а на финансы и управленческий учет смотрят с подозрением. Неужели все дело в «консерватизме» и «старых советских привычках»? Или выгода от современных финансов не столь очевидна? Вряд ли все так просто.

Управленческий учет (Managerial Accounting) в развитых западных странах представляет собой относительно обособленную подсистему бухгалтерского учета (Accounting), который включает также и финансовый учет (Financial Accounting), у каждого из них свои цели и задачи. Цель финансового учета – предоставление данных, необходимых для составления финансовой отчетности компании, которая предназначена в первую очередь для внешних пользователей в соответствии с четко определенными законодательными требованиями и стандартами.

Управленческий учет охватывает все виды учетной информации для внутреннего использования собственником капитала на всех уровнях управления для обеспечения собственников капитала финансовой информацией для принятия научно обоснованных решений.

Таблица 1. Критерии информации управленческого и финансового учета

Критерии	Управленческий учет		Финансовый учет
реальность	реальная информации	Н А Л О Г И	обобщённая информации
точность	точная информация		общая информация
агрегированность	детальная информация		усредненная информация
трудоемкость	максимальная		минимальная
цель	финансовое обоснование стратегической цели		заполнение финансовой отчетности, оптимизация налогообложения
объект	структурные части компании: подразделения, отделы, группы, продукция		вся компания в целом

Управленческий учет – это финансовый контроль компании, или система финансового обоснования стратегической цели деятельности компании, т.е. процесс идентификации, измерения, накопления, анализа, подготовки, интерпретации и предоставления финансовой информации, используемой менеджментом в планировании, оценке и управлении в организации для обеспечения оптимального использования ресурсов и полноты их учета (SMA 1А «Определение»). Главная цель управленческого учета – предоставить финансовое обоснование собственникам капитала достижения ее стратегических целей компании; бухгалтеры управленческого учета (экономисты) реализуют цели и задачи управленческого учета - Management accountant: Генеральный финансовый директор (CFO-chief financial officer), вице-президент по финансам, контроллер, казначей, аналитик по бюджетированию, аналитик затрат и др. (SMA 1В «Цели»). [2]

Актуальным в управлении компанией является проектный учет – это один из видов оперативного учета. Агрегированные показатели проектов учитываются на более высоком корпоративном уровне. Необходимость создания еще одного контура оперативного учета в единой информации

онной системе зависит от уровня зрелости проектного управления в компании и количества реализуемых проектов. Какая бы модель организации и интеграции проектного учета с существующей учетной системой ни была принята в компании, есть ряд аспектов, связанных с проектной деятельностью, которые в любом случае необходимо учитывать при формировании управленческой учетной политики и организации бюджетного контроля. [3]

Такой подход позволяет оптимизировать данный вид затрат и создать систему оценки эффективности работы аккаунт-менеджеров.

Поэтому такой учет необходим для функционирования системы управленческого контроля. Управленческий контроль (Management Control) – это процесс воздействия руководства на работников компании с целью осуществления ее стратегии. [2]

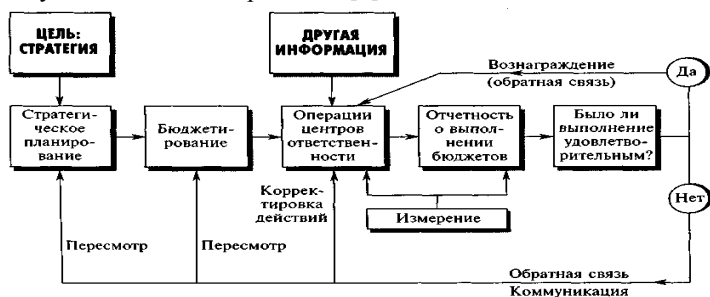


Рисунок 1. Система управленческого контроля

А какие нужны ресурсы для внедрения управленческого и проектного учета?

- 1. Квалифицированный персонал.** Грамотный специалист, досконально разбирающийся в финансах, бухгалтерии, умеющий соотносить одно с другим и, желательно, понимающий все особенности конкретного бизнеса стоит недешево. Такому финансовому директору или CFO (Chief financial officer) придется платить вдвое и втрое больше, чем толковому бухгалтеру.
- 2. Операционные расходы.** Достоверный управленческий учет требует строгого порядка и соблюдения регламента. MRP-цепочка жестко связывает план продаж – заказы на закупку производство и реализацию.

Конечно, любой руководитель приветствует дисциплину и четко налаженную работу. Но реальность часто корректирует наши планы. Перенос сроков, изменения в комплектации или условиях договора – обычная ситуация в обычном бизнесе. Если на бумажке или в Excel, даже в 1С, менеджер легко может внести исправления за 5-10 минут, то в условиях «строгих правил» потребуются работа 2-3 специалистов в течение полного рабочего дня. Получается, что внедрение управленческого

учета приводит к увеличению нагрузки на персонал. Там, где раньше работали 2-3 оператора, приходится нанимать 4-5 сотрудников.

Для внедрения управленческого и проектного учета необходимо определить следующее:

1. Определите цели и приоритеты.

Для начала необходимо определить, что является самым важным, что нужно получить как конечный результат.

Вы торгуете в розницу? Стоит обратить внимание на номенклатуру, ценовую политику и оборачиваемость товара. Внедрите ежедневный баланс движения товара – остатки по каждой позиции на утро и вечер. Выделение основных процессов – закупка, продажа, возвраты списание. Наладив такой учет, вы можете внедрить эффективные методы управления ассортиментом и ценовой политикой – бостонскую матрицу, ABC и XYZ анализ. [4]

Работаете с портфелем контрактов? Стоит подумать о воронке продаж. Внедрение CRM. Полезные инструменты – планирование поступлений, продаж, регулярный мониторинг, свод ожиданий и расчет ForeCast.

Налаживаете сотрудничество с инвесторами, работаете с партнерами, планируете взять кредит? Нужна сводная финансовая отчетность, желательно по международным стандартам и сопоставимая с данными бухгалтерии.

Развиваете бизнес по нескольким видам деятельности? Нацеливаетесь на бюджет и операционный PL в разрезе ЦФО и бизнес-направлений.

2. Соотносите результаты, сроки и возможности.

Определились с целями и результатами – оцените, сколько вы готовы потратить для их достижения. Если, оптимизировав запасы, можно получить в месяц дополнительно 300 тысяч рублей прибыли, то затраты в 70-100 тысяч в месяц на организацию такого учета могут быть приемлемы.

Стоит ли затевать новый проект, если выгода от него будет меньше потраченных усилий? Если дополнительные расходы в 100 тысяч в месяц принесут не более 30 тысяч?

3. Опирайтесь на профессионалов.

Проучите ремонт своего автомобиля вчерашнему школьнику, прочитавшему в интернете пару статей про автоматическую коробку передач? Согласитесь поручить операцию на сердце дяде Паше из соседнего подъезда, посмотревшему шоу по первому каналу?

Но находятся наивные мечтатели, свято верящие, что купив 1С, ERP или CRM, они могут наладить учет с помощью специалиста после двух-

недельных курсов, работающего не более 2-3 лет. Плачевный результат в таких случаях легко предскажем.

Каждой серьезной работой должен заниматься профессионал, желательно с успешным практическим опытом не менее 5-7 лет.

4. Кто нужен для постановки и внедрения управленческого учета?

-специалист в области финансов, владеющий как финансовым, так и бухгалтерским учетом;

-аналитик, способный разобраться в особенностях и тонкостях вашего бизнеса;

-профессионал в области информационных технологий, способный эффективно работать с большими объемами разнородных данных (есть волшебное слово SQL);

- практик, способный настроить, сопровождать и поддерживать работоспособность учетных систем.

Такую команду должен собрать менеджер, способный управлять сложным проектом, координировать усилия всех специалистов, оптимально использовать необходимые ресурсы и добиваться нужного результата.

5. Помните о развитии и перспективе.

Вчера мы торговали табуретками, сегодня начинаем собирать мебель под заказ. Раньше получали аванс по каждому контракту, теперь договариваемся о графике платежей. Еще месяц назад было 5 бизнес-единиц, завтра одна выделяется в самостоятельный бизнес, из двух других образуются 3 новых. Иногда за время, потраченное на проект, ситуация настолько изменяется, что к концу работы приходится практически все начинать с начала.

6. Что можно посоветовать, чтобы избежать подобных проблем?

- Постарайтесь при постановке задачи предусмотреть возможность оперативной настройки под изменения условий. Важно не только решить текущую проблему, но и быстро адаптироваться к новым.

- Подумайте над модульной технологией. Каждый участок учета может быть реализован отдельно, взаимодействуя с другими блоками стандартными интерфейсами. При таком подходе появляется возможность оперативной модификации и замены каждого участка, не останавливая процесс целиком.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Адаменкова С.И., Евменчик О.С.** Анализ производственно-хозяйственной деятельности – Минск: Регистр, 2015

2. **Евменчик, О.С.** Оценка эффективности в управлении проектно-ориентированной деятельностью оператора сотовой связи / О.С. Евменчик; Бизнес-Инновации. Экономика: сборник научных статей / Институт бизнеса и ме-

неджмента технологий БГУ. – Минск: Печатный Дом «Вишневка», 2017. – 189 с. С.59-66

3. **Кузнецова, Е.** Проектный и управленческий учет / Е.Кузнецова // Финансовая газета, [Электронный ресурс].- 2011, № 32 (1024), - Режим доступа: http://lanit-consulting.ru/press/articles/2011/09/_detailed/531/

4. **Лукьянов, Д.В.** Проектный менеджмент – дисциплина и планирование / Д.В. Лукьянов // Наука и инновации, -Минск, 2016, №2. С.51

5. **Лукьянов Д.В.,** Гарелик С.В., Евменчик О.С. Использование календарно-сетового планирования в управлении расписанием учреждения образования / Д.В. Лукьянов, С.В. Гарелик, О.С.; Евменчик Project, Program, Portfolio Management. РЗМ: Тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції : [у 2т.]. // Відповідальний за випуск П.О. Тесленко — Том 2. — Одеса.: Балан В. О., 2017. – 83-96 с. ISSN 2522-9435

ОПЕРЕЖАЮЩЕЕ ОБУЧЕНИЕ В БИЗНЕС ОБРАЗОВАНИИ

Ельсуков Владимир Петрович

Белорусский государственный университет,

Институт бизнеса, Минск

econows51@mail.ru

В научно-методической литературе сформировались различные определения понятия и, соответственно, направления опережающего обучения, которые можно свести к четырем основным группам:

- представление преподавателем кратких основ темы занятий до того, как начнется ее изучение;

- методика, обеспечивающая ускоренное развитие личностных характеристик человека в определенный период его жизни на основе углубленного и ускоренного изучения дисциплин (предметов), овладения навыками;

- система подготовки и переподготовки кадров, учитывающая прогнозные параметры развития экономики, региона, отрасли, страны;

- подготовка специалистов на основе генерации учреждениями образования (научными организациями) новых знаний и технологий для возможного применения в будущем.

В настоящее время значительная часть преподавателей учреждений высшего образования (УВО) в бизнес образовании, до начала занятий излагает краткое содержание планируемой к рассмотрению согласно учебному плану темы, ставит учебные и прикладные задачи. Такой подход используется в различном формате обучения – на лекциях, семинарах, лабораторных работах, при проведении деловых игр. Это дает определенный эффект в виде последующего углубленного системного восприятия трудной для усваивания тематики; быстрого установления межличностного контакта (обратной связи) преподавателя и обучаемого, что

ведет к интенсификации процесса обучения, развитию в нем творческой составляющей, учит студентов принимать самостоятельные решения и отвечать за них. А это является крайне важным для будущих предпринимателей. Например, при изучении дисциплины «Бизнес-планирование» перед изложением наиболее трудных лекционных тем студентам доводится информация об их содержании, планируемых к рассмотрению вопросах, излагаются основные экономические понятия, при необходимости, подкрепляемые алгоритмическими зависимостями. Важная специфика данной дисциплины заключается в том, что она как никакой другой предмет требует наличия знаний и навыков, приобретенных ранее по другим предметам, как бухгалтерский учет, анализ хозяйственной деятельности, налогообложение, маркетинг и другие. Поэтому центральное место в учебном процессе занимает изучение финансово-экономической модели, «впитывающей» в себя прикладные аспекты других дисциплин, дающей системное представление об экономике инвестиционного проекта (предприятия), раскрывающей в динамике и в цифрах его анатомию. Без понятийного и алгоритмического представления о происходящих процессах в первую очередь на микроэкономическом уровне затруднительно разработать обоснованный прогноз развития, оценить различные группы рисков, которые могут появиться в процессе реализации проекта.

Были рассмотрены различные варианты доведения студентам и слушателям достаточно сложной системы взаимосвязанных показателей бизнес планирования. Аналогичная система используется и при разработке современных автоматизированных систем управления (АСУ) на основе ERP и CRM технологий. Наиболее действенным оказался поэтапный способ доведения материала: в начале лекции посредством «доски и мела» излагается сущность и взаимосвязь экономических показателей; далее на примере модели конкретного успешно реализуемого (реализованного) инвестиционного проекта с использованием современных средств отображения информации рассматривается формирование показателей и их взаимосвязь. На лабораторных работах решается задача разработки студентами в составе малых учебных групп (рабочих команд) конкретных бизнесов в формате бизнес-плана.

Использование на начальном этапе лекции возможно несколько архаичного метода изложения информации для отображения сложных во взаимосвязи вещей оказалось более эффективным для учебного процесса, нежели высокая визуализация в виде готовых слайдов, являющихся составной частью учебно-методического комплекса (УМК) по дисциплине, на наш взгляд, по следующим причинам: обеспечивается быстрый рабочий контакт с аудиторией; имеется возможность оперативной корректировки хода протекания учебного процесса с учетом уровня обратной связи; экономика проекта (предприятия) ощущается студентами

понятийно и алгоритмически как единое целое; за системой уравнений, отображающих модель, студенты начинают видеть живую экономику, понимать связь между реализацией управленческого решения, его экономической целесообразностью, воздействием на конечные показатели эффективности. Собственно говоря, это и является важнейшими задачами бизнес образования при подготовке менеджеров-экономистов. Очевидно, дальнейшее развитие опережающего обучения в рассматриваемом формате заключается в подготовке видеоматериалов по первой части лекций с размещением их на учебном портале как элемента дистанционного обучения.

Формат опережающего обучения в виде методики, обеспечивающей ускоренное развитие личностных характеристик человека в определенный период жизни, в основном используется в дошкольных и школьных учреждениях образования, как в рамках существующих программ обучения (развития), так и вне их, например, посредством факультатива. В то же время, на наш взгляд, рассмотрение и применение данного подхода является важным и в бизнес образовании, которое работает с уже, практически сформированными личностями. Наблюдения, оценки, прослеживание карьеры бывших студентов, попытки установить связь между успешностью в бизнесе, учебе в УВО, полученной специальностью позволяют сделать следующий рамочный, возможно не бесспорный, вывод об отсутствии четко прослеживаемой связи между указанными тремя составляющими. Но в то же время можно заключить, что на успех в значительной степени влияет уровень социального сознания и социальной ответственности. Под последними на основе анализа указанных понятий с философско-социологической точки зрения применительно к бизнесу и общественно значимым задачам, которые он решает нами понимается «объективная оценка конкретных социально-экономических и правовых условий ведения бизнеса для принятия и реализации взвешенных минимально рискованных решений, которые, однако, дают максимально положительный экономический результат деятельности». Иными словами – это трезвая оценка бизнес- ситуации и адекватное реагирование на нее. Полагаем, что такой реалистичный подход к ведению бизнеса можно сформировать через опережающее обучение, под которым в этом случае мы должны понимать овладение студентами и слушателями недостающих для этого знаний и навыков. Очевидно, последнее понятие и его насыщенные являются относительными для конкретной специальности и дисциплины и формируются реальными запросами экономики. К сожалению, функционирующие в стране бизнес объединения озабочены пока в основном защитой корпоративных интересов путем получения от государства льгот и преференций, не рассматривают выработку эффективных мер на микроэкономическом уровне, в том числе в излагаемой плоскости, в качестве составной части их миссии. Если рассматривать

проблему в целом, то, на наш взгляд, выпускники УВО, получающие первое бизнес образование, недостаточно владеют конкретными знаниями в области хозяйственного права, что не всегда позволяет сформировать реалистичную оценку бизнес ситуации. В реальном бизнесе деятельность менеджера, наделенного полномочиями принимать и реализовывать решения, глубоко «пропитана» хозяйственным правом и законодательством о труде. Также является очевидным, что работающим в экономике менеджерам различного уровня не хватает знаний и навыков в области: проектного управления и финансирования, в том числе в процессе коммерциализации научно-технических достижений, реализации инновационных проектов; маркетинга; ведения бизнеса с использованием электронного формата; выстраивания внешнеторговых отношений. Проблема может быть решена путем корректировки корпоративных и отраслевых программ переподготовки и повышения квалификации специалистов.

Система опережающей подготовки и переподготовки кадров в значительной степени основана на положениях Закона «О занятости населения Республики Беларусь» от 5 июня 2006 г. № 125-З с учетом последующих дополнений и изменений. На основании этого и других нормативных правовых актов формируются корпоративные, региональные, отраслевые балансы трудовых ресурсов, заказы системе образования на подготовку специалистов. При этом одной из важнейших задач выступает обеспечение занятости населения путем сокращения уровня безработицы и неполной занятости. В последнее время упор делается на расширение подготовки по рабочим специальностям, специалистов в области цифровых технологий и инженерной направленности. Соответственно обсуждаются варианты сокращения набора в УВО на специальности экономического и юридического профиля. Очевидно, объем набора по указанным специальностям должен определяться с учетом спроса на них на рынке труда, что можно косвенно оценить через показатели среднего балла поступающего, уровня конкурсного отбора. Для каждого УВО они разные, что опосредованно отражает и качество подготовки специалистов. В бизнесе все более востребованными становятся специальности двойственной направленности. И именно бизнес образование более динамично сориентировалось на запросы рынка труда, осуществляя, к примеру, подготовку менеджеров-экономистов, менеджеров-логистов, менеджеров в области IT-технологий и других. Важно также, что абсолютное число студентов в бизнес образовании обучается за счет собственных средств без привлечения бюджетного финансирования. При этом, наблюдается пока еще слабо проявляющийся интересный тренд – хорошее бизнес образование хочет получить все большее число абитуриентов, представленных различными социальными группами населения из регионов страны, в том числе из малых населенных пунктов. Значит,

есть высокая вероятность того, что полученные знания и навыки они будут применять для развития региональных экономик.

Объем и формат оказания государственной поддержки малому и среднему бизнесу как драйверу развития национальной экономики увеличивается. Однако всегда ли эта помощь дает результаты в виде создания новых рабочих мест, замещения импорта, развития экспорта, обеспечивает возвратность вложенных ресурсов даже при надлежаще разработанном бизнес-плане? Поэтому было бы целесообразным наряду с другими условиями выделения ресурсов и представления льгот, чтобы учитывалась способность руководителя и его команды эффективно использовать полученные ресурсы и преференции в процессе реализации проекта. Минимизировать риски в этой области может организация опережающего бизнес обучения по краткосрочной целевой программе переподготовки. Например, одним из условий выделения региональной службой занятости займа для создания рабочих мест могло бы быть наличие у предпринимателя бизнес образования или прохождение переподготовки по целевой программе. Или расширение площади земель фермеру увязывать с необходимостью переподготовки по программе ведения эффективного товарного хозяйства, включающей в том числе вопросы организации продаж готовой продукции, взаимодействия с товаропроводящими сетями.

Опережающая подготовка специалистов в бизнес образовании на основе генерации УВО новых знаний и технологий для возможного применения в будущем является наиболее сложным из рассматриваемых направлений. Согласно уставным и разрешительным документам УВО может осуществлять обучение и научно-исследовательскую деятельность. На практике, научно-исследовательская деятельность выполняется, как правило, эпизодически и в незначительных объемах, которые мало влияют на финансовое положение организации. Одной из причин этому является отсутствие потребности со стороны потенциальных заказчиков (отраслевые министерства, региональные органы управления, бизнес ассоциации, коммерческие банки, предприятия и организации) в услугах такого рода со стороны УВО. Как правило, отраслевые министерства и ведомства имеют свои научно-исследовательские структуры, которым поручаются такие работы. Кроме того, имеется потенциал академических институтов. На рынке также присутствует определенное число операторов, позиционирующих себя в качестве консалтинговых компаний, оказывающих широкий спектр услуг. Соглашаясь с важностью той работы, которую выполняют указанные организации для развития экономики, отметим, что определенная часть бизнеса, работающего на основе рыночных стратегий, ощущает потребность в: 1) полноценных маркетинговых исследования по конкретным сегментам рынка; 2) эффективных системах бухгалтерского и управленческого учета, бюджетни-

рования; 3) системах управления проектами, операционными и инвестиционными рисками; 4) оказании помощи по переходу на международные стандарты финансовой отчетности (МСФО); 5) других консалтинговых продуктах. Совершенно очевидно, что профессорско-преподавательский состав УВО, осуществляющий подготовку специалистов по указанным и другим направлениям в рамках конкретных дисциплин, как никто другой способен выполнить качественно данные виды работ. А конструктивное взаимодействие с заказчиками по решаемым проблемам позволит сформировать новые прикладные знания применительно к стране, отрасли, региону, использовать их при осуществлении учебного процесса.

РЕОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Ермакова Татьяна Александровна

Могилевский филиал ЧУО «БИП-Институт правоведения», Могилев
Tanaerm@yandex.ru

Стратегическое управление является одной из самых сложных функций менеджмента. Связано это с долгосрочностью задач и высокой ценой ошибки при принятии неправильных решений. Рыночная конкуренция на современном этапе переходит на новый уровень, поэтому стратегическое управление становится неотъемлемой частью эффективного управления предприятием. Стратегическое управление позволяет предприятию не просто выжить на рынке, а добиться существенных конкурентных преимуществ. К сожалению, не на всех современных предприятиях процесс стратегического управления существует в виде, который требует процессный подход к управлению. Он не формализован и не регламентирован. Его элементы присутствуют в ряде других процессов, а его задачи включаются в должностные инструкции ряда руководителей высшего звена. Важность постановки процесса стратегического управления на современном предприятии определяет актуальность данной работы.

Объектом исследования является процесс стратегического управления ОАО «Бобруйский мясокомбинат». ОАО «Бобруйский мясокомбинат» – это современное промышленное предприятие, производственные мощности которого позволяют вырабатывать широкий ассортимент колбасных изделий, мясных полуфабрикатов, а также пищевых и технических жиров. Целью деятельности ОАО «Бобруйский мясокомбинат» является выпуск конкурентоспособной продукции, безопасной, надежной по цене, с наилучшими потребительскими свойствами, удовлетворяю-

шей требованиям потребителя и гарантирующей устойчивую прибыль предприятия.

Предметом исследования является реорганизация процесса стратегического управления с использованием принципов реинжиниринга. В соответствии с целью работы необходимо провести анализ существующего процесса стратегического управления на ОАО «Бобруйский мясокомбинат», выявить слабые места бизнес-процесса и выполнение его реорганизации с использованием принципов реинжиниринга.

В исследовании применялись следующие методы: анализ и систематизация, функциональное моделирование с использованием методологии IDEF0, функционально-стоимостной анализ, матрицы SWOT-анализа, диаграммы стратегической карты (нотация ARIS BSC), диаграммы ключевых показателей эффективности (нотация ARIS KT).

Традиционно в процессе стратегического управления выделяют несколько этапов: стратегический анализ, разработка стратегии и реализация стратегии. Наиболее проработанным является первый этап. Для его реализации применяются аналитические матрицы разных видов. Наиболее распространенными методиками являются SWOT-анализ, PEST+M, матрица BCG или матрица McKinsey [1].

Ниже приведена матрица SWOT-анализа для ОАО «Бобруйский мясокомбинат».

Анализ структуры и системы управления на ОАО «Бобруйский мясокомбинат» показал, что процесс стратегического управления на предприятии не поставлен, в наличии имеются лишь некоторые его элементы.

Отсутствие стратегического управления проявляется, прежде всего, в следующих двух формах:

- организация планирует свою деятельность, исходя из того, что окружение либо не будет вообще меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений;
- при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей ресурсов организации, а основные тенденции развития внешней среды оказывается вне поля зрения.

Таблица 1. Матрица SWOT-анализа для ОАО «Бобруйский мясокомбинат»

Сильные стороны	Возможности
1 качество сырья 2 высокая квалификация персонала 3 эффективная система контроля качества продукции 4 постоянное совершенствование технологий производства	1 увеличение доли рынка 2 оптимизация бизнес-портфеля путем производства новых видов продукции 3 увеличение спроса
Слабые стороны	Угрозы

1 наличие сильных конкурентов	1 нестабильность экономической ситуации
2 низкая конкурентоспособность продукции	2 рост долгов и неплатежеспособность предприятия
3 низкое качество продукции	3 рост цен на материальные и энергетические ресурсы
4 отсутствие инвестиционных возможностей	4 низкая платежеспособность населения
5 узкий ассортимент выпускаемой продукции	5 отказ банков в выдаче кредитов
6 моральный и физический износ оборудования	6 выход на рынок новых конкурентов

На ОАО «Бобруйский мясокомбинат» элементы стратегического управления можно выделить в процессе «Планирование, анализ и улучшение СМК», который включает следующие этапы:

- 1 Разработка политики и целей в области качества. Руководству предприятия необходимо сформировать и использовать политику в области качества как средство управления предприятием с целью улучшения его деятельности. Политика в области качества должна быть равноправной и согласованной частью общей политики и стратегии предприятия.
- 2 Развертывание целей в области качества в структурных подразделениях. Для выполнения главной цели каждое подразделение должно выполнить свои цели:
 - определение участников целеполагания;
 - определение связи целей с деятельностью процессов СМК;
 - определение системы показателей и установление целевых значений;
 - выбор формата взаимоотношений.
- 3 Планирование мероприятий по улучшению СМК на очередной период и разработка Бизнес-плана организации. Планирование мероприятий по улучшению СМК состоит из следующих стадий:
 - сбор исходных данных и организация анализа СМК;
 - предварительный анализ СМК;
 - оценка результативности СМК высшим руководством;
 - принятие решений и разработка предложений по совершенствованию СМК;
 - реализация решений, принятых руководством предприятия, и оценка их результативности.

В исследовании процесса стратегического управления применялся процессный подход, предполагающий структурирование, моделирование и анализ процесса, выявление слабых мест и построение нового процесса. Такой подход предполагает выполнение проекта по реинжинирингу процесса. В некоторых случаях при внедрении на предприятии процессного подхода и стратегического менеджмента выполняется единый проект по стратегическому корпоративному реинжинирингу [2]. Такие про-

екты являются достаточно сложными и имеющими высокие уровень риска неудачного завершения.

При структурировании процесса в соответствии с принципами методологии IDEF0 процесс представляется в виде черного ящика, имеющего входы, выходы, управления и механизмы. Затем черный ящик раскрывается, и функции процесса детализируются до определенного (целесообразного) уровня.

Для оценки достижения стратегических целей предприятию предложено использовать ключевые показатели эффективности в соответствии с подходом ССП (системы сбалансированных показателей). При этом все показатели разбиваются на 4 группы: персонал (индекс удовлетворенности персонала, процент сотрудников, соответствующих квалификационным требованиям и др.), бизнес-процессы (длительность процесса обслуживания клиентов, доля проектов, выполненных в сроки в рамках бюджета и др.), клиенты (индекс лояльности клиента, индекс удовлетворенности клиента и др.), финансы (рентабельность продаж, рентабельность инвестиций, увеличение общей прибыли в год). Для каждого показателя были предложены его целевые значения.

С использованием ключевых показателей эффективности становится возможным оценить вклад каждого сотрудника в достижение стратегических целей компании и использовать инструменты управления персоналом для поощрения, наказания, мотивации сотрудников.

Таким образом, в процессе работы проанализированы существующие на предприятии элементы процесса стратегического управления, разработан регламент бизнес-процесса, предложены ключевые показатели эффективности для оценки его результатов. Регламент включает следующие разделы: общие положения; термины, определения, сокращения; описание процесса; ответственность; показатели эффективности; диаграммы функциональной модели процесса.

Внедрение процесса стратегического управления позволит:

- формулировать цели для компании или отдельных ее подразделений;
- выявлять показатели эффективности тех или иных мероприятий;
- облегчить принятие стратегических решений на основе использования специальных понятий, методов и подходов к сбору и обработке информации;
- планировать мероприятия, определять общую логику движения компании к намеченным целям;
- дает возможность предвидеть тенденции развития бизнеса;
- помогает делать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

Стратегическое корпоративное управление, основанное на использовании ССП, позволит предприятию увидеть не только текущее, но и бу-

дущее своё состояние, а также позволит упростить контроль реализации стратегии на всех уровнях управления. По оценкам экспертов при использовании ССП барьер видения и понимания стратегии компании возрастает с 5 процентов от общего количества сотрудников (без ССП) до 100 процентов. Кроме этого, показатель мотивации и внутренних стимулов, привязанных к стратегии, возрастает с обычных 25 до 100 процентов.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Виханский, О.С.** Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 2004. – 458 с.

2. **Ермакова, Т.А.** Стратегический корпоративный реинжиниринг процессов управления группой компаний/ Т.А. Ермакова, Б.А. Железко, Е.Н. Корначенко. - Научные труды БГЭУ. – Минск: БГЭУ, 2010. – 583 с. (с.128-134).

СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА ПОНЯТИЕ «СИНЕРГИЯ»

Иванов Дмитрий Арвидович

Санкт-Петербургский Государственный
Экономический Университет, Санкт-Петербург
russiaivanovdima@mail.ru

Несмотря на огромное количество публикаций в интернете и проведенных сделок «слияний и поглощений» в мире, феномен синергии, все еще остается недостаточно исследованным как в отношении *понимания сути* этого понятия, так и по вопросам *классификации видов синергии*, поскольку почти все исследования по этому вопросу ограничены сферой сделок М&А. В мировой академической среде существует порядка 900 000 статей с ключевым словом «synergy» и порядка 200 000 статей с темом «business synergy», и, хотя в разделе публикаций на русском языке можно обнаружить цифру в 10 600 тысяч статей с ключевым словом «синергия» [22], некоторые российские исследователи считают, что этот вопрос на российском рынке незаслуженно остается в стороне [15. с 47].

В современной зарубежной и отечественной экономической литературе существует огромное количество определений понятий «синергия» и «синергический эффект» (СЭ). Например, в [13, с. 120] эти два понятия определяются как «два в одном»: «синергия и синергический эффект – это потенциальная выгода, дополнительная стоимость, которую можно получить в результате сделки М&А». Очевидно, что данное определение относится только к эффекту синергии, причем положительному, и ограничивает его применение сферой сделок М&А, что, безусловно, слишком узко. Но, самое важное, по мнению автора, состоит в том, что «*синергия*» – это *процесс* взаимодействия (совместного действия) несколь-

ких участников, а «синергический эффект» - это *результат* такого процесса, поэтому отождествление этих понятий неправомерно.

Остановимся подробнее на обзоре определений этих понятий за последние почти 60 лет, представленном в табл. 1.

Таблица 1. Анализ определений понятия «синергия» за 1960-2010 гг.

Год	Автор	Определение синергии	Комментарий
Начало 1960-х	Дж. Фред Вестон [20, с. 32]	Взаимодействие двух или более компонентов системы в которой суммарный эффект больше чем простая сумма компонентов	Синергия определена через синергический эффект (СЭ), который предполагается однозначно позитивным
1965	И. Ансофф (I. Ansoff) [16]	Возможность превышения экономического эффекта от совместной работы нескольких компаний над результатами их самостоятельной деятельности	Предполагается взаимодействие лишь нескольких субъектов (компаний)
1996	П.А. Гохан [18, с. 265]	Синергия – это правило: « $2 + 2 = 5$ »	Определение синергии через понятие СЭ, не научное (примитивно-популистское) с однозначно позитивным результатом
2003	М. Портер [10]	Синергия – это не просто комбинация ресурсов, а новое качество сотрудничающих компаний. Синергический эффект - эффект взаимодействия взаимосвязанных элементов системы	Отрицает ситуацию возможности проявления синергии в рамках деятельности одного хозяйствующего субъекта, т. е. ограничено сферой сделок M&A
2004	Ф.Ч. Эванс, Д.М. Бишоп [17]	Синергия есть увеличение стоимости бизнеса сверх ожидаемого темпа роста ее стоимости, которого она может достигнуть, функционируя как отдельный бизнес. Часть синергии теряется от затрат на сделку M&A	Определяется через добавленную стоимость. Ограничено сферой сделок M&A, не рассматривает ситуацию негативного результата
2005-2007	А. Дамодаран [3] Т. Гранди [2]	Синергический эффект - эффект от совместных действий, комбинированная [? – авт.] стоимость обеих фирм (фирмы-цели и фирмы-покупателя). Это потенциальная дополнительная стоимость, появляющаяся в результате объединения двух фирм	Ограничено сферой сделок M&A, не рассматривает ситуацию негативного результата
2003-2009	А. Грегори [1, с. 165-166], С. Кристоферсон [9]	Под синергией понимается увеличение прибыльности компаний и снижение риска за счет стабилизации денежных потоков, а также увеличение денежных потоков в результате создания новых технологий и объединения НИОКР	Аналогично, а также есть включение в определение частных (ссылка на конкретный источник)

Продолжение таблицы 1

2009	Тихомиров Д.В. [13, с. 120]	<i>Синергия и синергический эффект</i> – это потенциальная выгода, дополнительная стоимость, которую можно получить в результате сделки M&A	<i>Отождествление синергии и СЭ, ограничение сферой сделок M&A, не рассматривает ситуацию негативного результата</i>
------	-----------------------------	---	--

Источник: разработка автора.

Обзор комментариев в таблице 1 позволяет систематизировать *проблемы в формулировании определения понятия «синергии»:*

1) В отечественной научной среде существует проблема с *пониманием значения однокоренных с «синергией»³ терминов* (синергизм, синергетика) и недостаточно четким осознанием разграничения ситуаций их употребления. Например, довольно распространённой ошибкой является употребление термина «синергетика» в значении «синергия», что особенно часто встречается в отечественных статьях, посвященных рассмотрению *синергического эффекта*. Эта проблема рассмотрена в статье автора [5], посвященной исследованию семантических корней и эволюции понятия «синергия».

2) Другая проблема – отождествление понятий «синергия» и «синергический эффект» (СЭ). Даже в современной трактовке [11] *«синергия* понимается как суммирующий *эффект взаимодействия* двух или более *факторов ...»*. Но *синергия* – это явление, *процесс*, который не надо путать с его эффектом, результатом. Действительно, *процесс* предполагает *продолжительность*, период реализации, а *эффект* – это мера эффективности реализации того или иного процесса, которая, как любая мера, может определяться только на какой-то определенной *момент времени*. В этом принципиальное различие между понятиями синергия и синергический эффект.

3) Следующая неточность связана с фиксацией в определении однозначно положительного СЭ. В цитированных определениях, как и в современном экономическом словаре, этот эффект характеризуется «тем, что их (факторов) действие *существенно превосходит* эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы». Схожее представление о синергическом эффекте присутствует и в определениях А. Дамодарана [3], Гранди [2], где утверждается, что *синергический эффект* - потенциальная *дополнительная стоимость*, появляющаяся в результате *объединения двух фирм*. Т.е. речь идет *только об увеличении* эффективности деятельности. Таким образом, в большинстве цитированных опре-

³ Синергия – от греч. *συνεργία* — содействие, помощь; лат. – *synergiein* – работа вместе; англ. – *synergy*; нем. - *Synergie* и итал. – *sinergia*.

делений игнорируется тот очевидный факт, что по статистике около 50% сделок слияния и поглощения, как в России, так и за рубежом, имеют *отрицательный* или *нулевой эффект* синергии, т.е. положительный эффект не гарантирован [19, с. 12].

4) Определения синергии рассматриваются часто только в рамках проведения сделок слияний и поглощений. Более общее определение предложено профессором Гарвардской бизнес-школы М. Портером [10]: *синергический эффект* – это *эффект взаимодействия* взаимосвязанных элементов системы. Однако и у него *синергия* – это не просто комбинация ресурсов, а новое качество сотрудничающих компаний. Оно отрицает ситуацию возможности проявления синергии в рамках деятельности одного хозяйствующего субъекта, т.е. ограничено сферой сделок M&A.

Отмечая попытки введения *системных представлений* в традиционное на то время определение понятия «синергия» М. Портером, отметим все же непоследовательность таких шагов. Кроме того, *это понятие экономики и бизнеса требует обновления в новых экономических условиях интеграции и глобализации.*

По результатам проведенного анализа дадим авторские определения понятий синергия и СЭ, лишенные недостатков, ограничений и нечеткостей рассмотренных выше определений.

Определим понятие *синергия* как *взаимодействие двух или более факторов (элементов) системы, нацеленное на появление особых системных свойств, не присущих её элементам по отдельности*. Тогда *синергический эффект* – это системный эффект, проявляющийся в *изменении эффективности* деятельности субъекта (или субъектов), возникающее благодаря *появлению новых качеств системы*.

Определение в целом соответствует общей теории систем за одним исключением. Наличие слова «нацеленное» относит его *только к сфере экономики*, подчеркивая наличие *волевого начала* субъекта/субъектов хозяйствования.

Таким образом, введенное нами определение синергии отличается от традиционных, по крайней мере, по следующим аспектам:

1) в нем *понятия синергии и синергического эффекта четко разделены*;

2) оно охватывает ситуации (которых по статистике, как упоминалось выше, не менее 50%), когда *синергический эффект оказывается отрицательным или нейтральным*;

3) оно позволяет исследователю применять понятие синергии к ситуациям, *не обязательно связанным со сделками слияния-поглощения*;

4) оно допускает возможность проявления синергии в рамках деятельности *одного хозяйствующего субъекта*;

5) речь в нем идет *об элементах системы* (а не субъектах хозяйствования - компании, фирмы и пр.), что может трактоваться самым широким образом;

б) наконец, оно носит *системный характер*.

Преимущество авторского определения состоит в том, что оно расширяет зону проявления и изучения синергии: понятие синергии рассматривается *системно* (без фиксации *положительности* ее эффекта и без привязки только лишь к сделкам *слияния и поглощения*), что, безусловно, является шагом вперед в развитии *теории синергии*.

Введенная новация позволяет использовать понятие синергии и синергического эффекта в исследованиях новых процессов, связанных с глобализацией и интеграцией экономик и производств.

Однако кроме проблем, связанных с пониманием сущности синергии, остаются и другие, например, связанные с классификацией ее видов, поскольку почти все исследования по этому вопросу ограничены сферой сделок M&A.

В 1965 году вышла известная работа американского профессора с русскими корнями Игоря Ансоффа (I. Ansoff) «Корпоративная стратегия» [16]. В ней была дана классификация видов синергии, предусматривающая выделение:

- *синергии торговли* - совместное использование компаниями сети сбыта;
- *оперативной (операционной) синергии* - совместное использование возможностей и ресурсов производства;
- *инвестиционной синергии*, которая проявляется в росте инвестиционной привлекательности компании/компаний;
- *управленческой синергии* - обмен управленческим опытом, увеличение оперативности принятия управленческих решений.

В отечественной финансовой литературе обычно можно встретить следующие 3 вида синергии [4]:

- *производственную синергию* (совместное использование производственных мощностей и научно исследовательских подразделений);
- *управленческую синергию* (обмен управленческим опытом);
- *синергию сбыта* (совместное использование сети сбыта).

Заметим, что такой вид синергии, как *финансовая*, был описан еще в 1999 году Флаком и Линчем [12, с. 39-40]. Он создает экономию за счет изменения источников финансирования, стоимостной финансовой и получения прочих выгод. Хорошо известна также классификация видов синергии *по характеру объединения компаний: горизонтальная, вертикальная и конгломерат*.

Совершенно очевидно выделение видов синергии по *результату* – достигаемому синергическому эффекту, который *может быть поло-*

жительным, нейтральным и отрицательным, а также по виду объединяемых ресурсов.

Освободив определение синергии от ограничения сферой слияний и поглощений компаний, автор предлагает рассмотреть *новые виды синергии*, задаваемые наличием *межфирменных* связей в кластере или сети, являющихся новыми *организационно-экономическими формами (ОЭФ)* ведения бизнеса [7].

Таким образом, сводная классификация видов синергии, определяемых соответствующими выделенными критериями, может быть представлена системно в таблице 2.

Таблица 2. Сводная классификация видов синергии

№ п/п	Классификационный критерий	Синергии (вид)
1	По сфере деятельности хозяйствующего субъекта	управленческая
		операционная
		финансовая
		инвестиционная
		синергия торговли (сбыта)
2	По характеру объединения компаний	горизонтальная
		вертикальная
		конгломерат
3	По виду синергического эффекта (по результату)	положительная
		отрицательная
		нейтральная
4	По виду объединяемых ресурсов	материальная
		нематериальная
		комбинированная
5	По виду межфирменных взаимосвязей	кластерная
		сетевая

Источник: разработка автора.

Казалось бы, исследование видов синергии по различным признакам завершено, однако остался незатронутым еще один признак – *количество участвующих в синергии субъектов*: один, два и более двух. Он позволяет разделить все виды синергии *по типам*, ложась в основу *типологии* понятия «синергия».

Так, если систему образует *один субъект* – одна компания, то такой тип синергии назовем *синергией реструктуризации*.

Если систему образуют *две компании*, вступая в сделку М&А, то все *виды синергии*, получающиеся в ее рамках, относятся к *типу синергии*, который назовем *синергией объединения*.

Наконец, если участвуют *три и более субъекта*, - такой тип синергии назовем *синергией интеграции*.

В действительно, нами заданы *не только типы синергии, но и их иерархия*, поскольку синергии более высокого уровня могут формироваться через реализацию синергий более низкого уровня. То есть одно-

временно могут осуществляться синергии всех трех типов. Эти соображения отражены на авторской схеме (рис. 1).

Какая же связь нововведений с синергическим эффектом (СЭ)?

Исследование консалтинговой компании McKinsey [21] показало, что почти 50% процедур Due Diligence оказываются неспособными предоставить своим заказчикам достоверную «дорожную карту» достижения положительного эффекта синергии и как следствие увеличения стоимости компании. Основной причиной неудачи, по мнению экспертов, является недостаток информации об *источниках возникновения эффекта синергии*, что сказывается в неправильном выборе алгоритма мероприятий перед, в процессе и после сделки M&A.

Решение вопроса об *источниках СЭ*, по мнению автора, должно происходить следующим образом: в рамках конкретного *вида синергии* исследуются преобразования, проводимые менеджментом, ставящие своей целью совершенствование функционирования системы (компании, двух или нескольких компаний), проявляющееся на практике только двумя способами – *снижением уровня затрат* того или иного вида или *ростом дохода*, обусловленным теми или иными причинами (в рамках реализуемых преобразований).

Таким образом, на наш взгляд, для каждого вида/типа синергии могут существовать свои *источники возникновения синергического эффекта*, то есть целесообразно рассмотреть источники СЭ в зависимости от вида/типа синергии.

В статье [8] нами был изучен вопрос, касающийся типологии синергии, и представлена авторская классификация видов и типов синергии. В рамках этой работы рассмотрены источники возникновения *положительного синергического эффекта*, создаваемого при реализации видов синергии, выделяемых нами по классификационному критерию – *вид деятельности хозяйствующего субъекта*. В первую очередь исследуем источники СЭ для операционной, финансовой, инвестиционной, управленческой и сбытовой синергии, которые являются *базовыми* [14, с. 24] для любого типа синергии – синергии реструктуризации, синергии объединения и синергии интеграции.

Для примера в рамках данной статьи рассмотрим *операционную синергию* как наиболее часто встречающуюся в отечественной и зарубежной литературе, посвященной исследованию источников СЭ. *Операционная синергия* – вид синергии, положительный эффект которой формируется путем повышения эффективности производства и/или достижением операционной экономии.

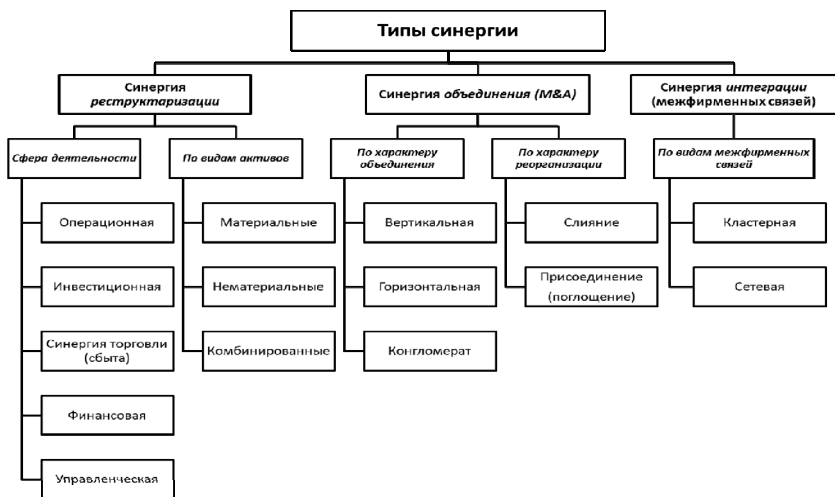


Рисунок 1. Типология понятия «синергия».

Вначале выявим возможности *увеличения доходов* как основного источника возникновения *положительного* эффекта операционной синергии. Увеличение доходов связано с продажей большего числа единиц продукции или услуг реструктурированной или интегрированной компанией и проявлением, так называемого, *эффекта масштаба*. Это может быть достигнуто за счет «захвата» обновленным бизнесом более широкого рынка (например, при использовании выявленного в результате реструктуризации *конкурентного преимущества* или использования *перекрестных продаж* при объединении компаний) и предложения расширенного ассортимента продукции, что влечет за собой при этом усиление и маркетинговой позиции.

Сокращение расходов является наиболее часто прогнозируемым источником *положительного* эффекта синергии, так как затраты привязаны к конкретным статьям бухгалтерского учета и поэтому легче поддаются подсчетам. *При реструктуризации* (оптимизации процессов) компании, как и *за счет объединения* компаний устраняются лишние должности, сходные основные фонды, а также накладные (реклама, маркетинг) и производственные расходы, оптимизируются запасы и снижаются риски. Высвободившийся персонал, основные фонды и денежные средства могут быть направлены на новые проекты и модернизацию.

Результат анализа источников СЭ *операционной синергии* отражен в таблице 3.

Таблица 3. Цепочка создания положительного эффекта операционной синергии

Мероприятия, проводимые в рамках операционной синергии	Ожидаемый результат	Проявление положительного СЭ
<p><u>При реструктуризации:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - появление более широкого ассортимента продукции; - выпуск нового продукта или предоставление новой услуги; - усовершенствование технологий и процессов. <p>Кроме того,</p> <p><u>При объединении:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - объединение структурных подразделений; - оптимизация подразделений; - использование новых конкурентных преимуществ 	<p><u>При реструктуризации:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - упрочнение конкурентной позиции, выход на новые рынки (эффект «охвата»); - более широкий ассортимент продукции; - удешевление продукта без ущерба качеству; - рост потребления продукции и услуг; - направление высвободившегося персонала, основных фондов и денежных средств на внутренние и внешние инвестиции; <p><u>При объединении:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - «захват» объединенным бизнесом более широкого рынка; - эффект масштаба 	<p><u>Сокращение расходов:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - снижение себестоимости продукции; - снижения процента постоянных расходов в общем объеме операционных расходов (за счет экономии на масштабе); - увеличение скидок на сырье или заказанные услуги; - снижение средних издержек на единицу выпускаемой продукции (экономия от охвата); - снижение расходов объединенной компании на НИОКР; <p><u>Повышение доходов:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - увеличение доходов связано с продажами большего числа единиц продукции или услуг реструктурированной или интегрированной компании (за счет эффекта масштаба)

Источник: разработка автора.

Итак, для всех видов синергии, выделенных по классификационному критерию – *вид деятельности хозяйствующего субъекта*, - в результате проведенного анализа установлено, что положительный синергический эффект (СЭ) неизменно формируется за счет сокращения затрат и увеличения дохода по результатам проведения ряда мероприятий, проводимых в рамках выделенного конкретного вида синергии. При всем разнообразии данных мероприятий, обусловленном сферой функционирования предприятия, ожидаемый результат по формированию положительного эффекта синергии выражается в *сокращении издержек и/или росте дохода*, учитываемых через стоимостные показатели при формировании денежного потока. По аналогии с цепочкой создания стоимости Майкла Портера [10, с. 72] предложим авторскую схему анализа процесса формирования положительного синергического эффекта (рис. 2).



Рисунок 2. Цепочка формирования положительного синергического эффекта. *Источник: составлено автором.*

Таким образом, введен *универсальный алгоритм* для анализа процесса создания положительного СЭ, кроме оценщиков, полезный также и менеджерам, занимающимся управлением компанией, ориентированном на стоимость.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Грегори, А.** Стратегическая оценка компаний - М.: Квинто-Консалтинг, 2003.
2. **Гранди, Т.** Рост бизнеса. Как создать стратегию; обеспечивающую сбалансированный: рост и развитие компании / М.: Эксмо, 2007. - 288 с.
3. **Дамодаран, А.** Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
4. **Зелтынь, А.С.** Основные направления эволюции крупных промышленных фирм в рыночной экономике // Проблемы прогнозирования, 2009, вып. 1.
5. **Иванов, Д.А.** Понятия «синергия» и «синергический эффект»: семантический и эволюционный аспекты // Российское предпринимательство. — 2016. — Том 17. — № 20. — С. 2583–2594.
6. **Иванов, Д.А.** Анализ источников синергического эффекта по сферам функционирования компаний // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии / № 12, часть 6, 2017, с. 675 - 681.
7. **Касьяненко, Т.Г.,** Маховикова Г.А. Оценка стоимости бизнеса: учебник для академического бакалавриата / 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 373 с.
8. **Касьяненко, Т. Г.,** Иванов Д.А. Синергия в современной экономике определение и типология // Экономика и управление: проблемы, решения № 6, том 4 (66) – 2017. - С. 18-25.
9. **Кристофферсон, С.** Проклятие победителя: ошибки слияний // Вестник McKinsey: 2009. - № 1 (6).
10. **Портер, М.Е.** Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
11. **Райзберг, Б.А.,** Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь, 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2006. — 495 с.
12. **Рудык, Н.Б.** Конгломератные слияния и поглощения: Книга о пользе и вреде непрофильных активов: Учебное пособие. - М.: Дело, 2005. - С. 39–40.

13. **Тихомиров, Д.В.** Оценка стоимости компаний при слияниях и поглощениях, издательство СПбГУЭФ, 2009. - С. 120.
14. **Фэй, Л.**, Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту. - М.: Альпина Паблишер, 2010.
15. **Фёдорова, Е.С.** Оценка стоимости публичных компаний в процессе слияния на российском рынке // Финансовый менеджмент. 2009. № 6. С. 46 – 55.
16. **Ansoff, I.** Corporate Strategy. McGraw-Hill, 1965.
17. **Evans, F.CH.** Bishop D.M. Evaluation of companies in mergers and acquisitions: Value Creation in the private companies. - M: Buck, 2004. - 332 p.
18. **Gaughan, P.A.** Mergers, acquisitions, and corporate restructurings. New York: Wiley. 1996. p. 265.
19. **Straub, Thomas** (2007). Reasons for frequent failure in Mergers and Acquisitions: A comprehensive analysis. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (DUV), Gabler Edition Wissenschaft.
20. **Weston, J.F.** and Weaver S.C. (2001), Mergers & Acquisitions, New York: McGraw Hill.
21. **McKinsey&Company.** Perspectives on merger integration, June 2010. URL:<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/merger-management-compendi>.
22. **URL:** https://scholar.google.ru/scholar?q=синергия&hl=ru&as_sdt=0,5.

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ СОБСТВЕННОСТИ

Ильич Оксана Александровна

Белорусский государственный университет, г. Минск,
oks_ilich@mail.ru

В современных условиях все большее значение в управлении организацией приобретает корпоративная культура. Она является одним из ключевых факторов конкурентоспособности и эффективности деятельности субъектов хозяйствования. Корпоративную культуру можно рассматривать как нематериальный актив, который не имеет физической формы, но играет важную роль в управлении организацией и способен приносить доход. Поэтому вопросы формирования и управления корпоративной культурой являются актуальными на сегодняшний день.

Корпоративная культура определяет способности организации к саморазвитию и дает конкурентное преимущество на рынке. Не смотря на это роль корпоративной культуры на постсоветском пространстве недооценивается. Около 20% российских компаний осознанно формируют корпоративную культуру, в то время как западные компании имеют 70% и выше [1].

Корпоративная культура - это совокупность ценностей, убеждений, разделяемых работниками, которые определяют их поведение и характер жизнедеятельности организации [2]. В ее основе лежат идеи,

взгляды, основополагающие ценности из которых вытекает стиль поведения, разрешения конфликтов, действующая система коммуникации, принятая символика, обычаи. Важно отметить, что внешние атрибуты без четко сформулированной философии организации не имеют никакой самостоятельной ценности.

Формирование корпоративной культуры в организациях различных форм собственности может происходить следующими путями:

- на основе долговременной практической деятельности;
- на основе деятельности руководителя или собственника;
- путем искусственного формирования специалистами консультационных фирм;
- путем естественного отбора наилучших норм, правил и стандартов, привнесенных руководителем или коллективом [1].

В формировании корпоративной культуры важным аспектом является осознание ее необходимости и важности независимо от того, какой формы собственности организация. Тем не менее, как показывает практика, частные организации более восприимчивы к инновациям, в том числе и современным методам управления, поэтому в них чаще уделяется внимание корпоративной культуре.

На формирование культуры, ее содержание и отдельные элементы влияют множество внутренних и внешних факторов: личность руководителя (собственника), его взгляды, суждения, традиции, опыт, специфика отрасли, изменчивость технологии, особенности рынка, методы управления т.д. В связи с этим выделяют административную и предпринимательскую культуру [3]. В организациях государственной формы собственности чаще формируется административная культура. В гибких, динамично развивающихся частных компаниях можно наблюдать предпринимательскую культуру. Их характеристики представлены в таблице 1.

Таблица 1. Два подхода к формированию организационной культуры

Административная	Организационные переменные	Предпринимательская
Извне	Система контроля	Изнутри
Собственник процесса	Отношения собственности	Собственник имущества
Ждет момента	Отношение к возможностям	Ведет поиск
Рационально-логическое	Преимущественное решение проблем	Интуитивное
Централизация	Делегирование полномочий	Децентрализация
Иерархическая	Организационная структура	Сетевая
«Взрослый» — «ребенок»	Отношения субординации	«Взрослый» — «взрослый»
На организацию	Организационный фокус	На человека
Снижение стоимости	Производственная стратегия	Дифференциация производства
Производительность	Главные цели	Эффективность
Системный	Подход к управлению	Ситуационный
Интеграции	Работа проектируется с позиций	Автономии

Продолжение таблицы 1

По правилам	Выполнение работы	Творческое
Модификация	Проводимые изменения	Радикальные
Делать дело правильно	Основополагающий курс действий	Делать правильное дело

Следует отметить, что корпоративная культура успешно действует тогда, когда все остальные механизмы и инструменты управления организацией работают слаженно и эффективно. Корпоративная культура не может заменить хорошо сформированные бизнес-процессы. Поэтому частные организации с высоким уровнем менеджмента во всех звеньях организационной структуры имеют больше предпосылок для формирования эффективной корпоративной культуры. Организации государственной формы собственности чаще вынуждены решать локальные задачи, связанные с низкой конкурентоспособностью, высокими издержками, обновлением основных производственных фондов, сбытом продукции. Формирование и управление корпоративной культурой в таких условиях будет сложно восприниматься работниками.

Любая корпоративная культура уникальна и отражает специфику бизнеса, особенности мышления и поведения сотрудников. Многие виды развиваются стихийно, в течение многих лет под воздействием сложных решений и обстоятельств. Поэтому любое изменение корпоративной культуры требует длительного времени на переосмысление, принятие и адаптацию новых ценностей, если есть в этом необходимость. Высокая текучесть кадров менеджерского корпуса негативно сказывается на культуре организации, так как новый руководитель часто стремится изменить существующую систему координат по своему усмотрению. Поэтому в некотором смысле корпоративная культура является фактором риска для компании.

Собственники организаций, которые являются источником формирования корпоративной культуры, в большей степени мотивированы на успех и достижение поставленных целей, поэтому культура частных компаний будет более устойчивой и последовательной в своем развитии.

На сегодняшний день вопросы формирования и управления корпоративной культурой чрезвычайно важны для организаций различных форм собственности, так как являются важным ресурсом их конкурентоспособности и стабильности.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Шишкова, Г. И.** Корпоративная культура как инструмент управления // Вестник РГГУ. – №4. – 2011. с. 106-120.
2. **Юн, Г.Б.** Словарь по антикризисному управлению / Г. Б. Юн, В. В. Григорьев, Г. К. Таль. М.: Дело, 2003. – 448 с.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ИННОВАЦИИ

Капорцева Оксана Николаевна

Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса, Минск
ovl-76@tut.by

В настоящее время в качестве приоритетного направления социально-экономического развития Республики Беларусь выделяется инновационное развитие. Инновационная деятельность является одной из важнейших составляющих деятельности любой организации. Новая продукция, услуги, технологии, идеи создают конкурентные преимущества организации на рынке, дают возможность улучшать экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности и повышать ее эффективность.

Предпринимательская деятельность неразрывно связана с управлением инновациями и возникающими рисками. Основные функции менеджмента (планирование, организация, оперативное управление, использование персонала, экономический контроль) должны быть ориентированы на стратегию развития, постоянные изменения внутри предпринимательских структур, на адаптацию к окружающей среде [2, с.71].

При этом особое внимание должно уделяться управлению жизненным циклом инновации. Любая инновация на предприятии в своем становлении проходит ряд стадий: прединвестиционную, разработку инновации (инвестиционную) и эксплуатационную. Жизненный цикл инновации (ЖЦИ) – это процесс смены состояния инновации во времени, характеризующийся динамикой показателей ее продукта. Изменение продолжительности стадий и уровня показателей можно обеспечить различными мерами. Следовательно, ЖЦИ - процесс управляемый.

Каждая из стадий характеризуется специфическими содержанием и показателями.

На прединвестиционной стадии изучается существующий опыт в данной области инновационной деятельности, прорабатывается основная идея, временные и объемные (стоимостные) характеристики инновационного проекта, необходимые объемы инвестиций по направлениям использования, возможные их источники и сроки финансирования. На этой стадии формируется бизнес-план инновации.

На стадии разработки формируется план разработки инновации, который предусматривает проведение фундаментальных и прикладных научно-исследовательских работ (при необходимости), опытно-конструкторских работ, подготовку производства, изготовление и испытания опытного образца. Указанные работы требуют наибольших инвестиций в общем их объеме на разработку и реализацию проекта. Инвестиции вкладываются также в «стартовые» оборотные средства (приобретаются сырье и материалы, топливо и т.д. в количестве, необходимом для начала производства).

Эксплуатационная стадия – это производство и реализация продукта инновации. На ней возможны инвестиции в основные фонды в порядке наращивания производственной мощности до проектного уровня, а также на пополнение оборотных средств. На этой стадии инновация и ее продукт проходят ряд фаз: внедрение на рынок, рост, насыщение, спад и ликвидация.

Эффективность инновации в значительной мере зависит от продолжительности первых трех фаз и уровня экономических показателей на каждой из них. При сокращении продолжительности фаз внедрения и роста, увеличении продолжительности фазы насыщения и росте показателей она повышается.

Для обеспечения эффективного управления ЖЦИ большое значение имеет его представление соответствующими экономическими показателями. Традиционно он представляется в виде кривых изменения объема продаж и прибыли во времени. Более полное отражение ЖЦИ можно дать на основе динамики трех показателей: объема продаж, издержек производства и реализации продукции и прибыли (см. рисунок 1).



Рисунок 1. Жизненный цикл инновации.

Условные обозначения: И – издержки производства и реализации; ОП – объем продаж; I – инвестиции; П – прибыль; $t_{НР}$, $t_{НЗ}$ – продолжительность ЖЦИ; $t_{НР}$, $t_{НЗ}$ – соответственно время начала разработки и эксплуатации; t – номер периода (года) ЖЦИ.

Это даст возможность более четко определить временные границы ЖЦИ и его фаз, особенно, конца фазы спада, за которой следует ликвидация проекта.

На стадии *разработки* значение *объема продаж* равно нулю, инвестиции представляют собой затраты и поэтому прибыль отрицательна (имеют место убытки).

На стадии *эксплуатации* объем продаж изменяется во времени по S-образной кривой (кривая Гомпертца) под влиянием изменения количества проданной продукции и цен в разных фазах ЖЦИ. В фазе внедрения количество продаж значительно меньше плановой производственной мощности. Его увеличение (стимулирование спроса) обеспечивается активной рекламой преимуществ продукта инновации над аналогами и поддержанием цены на минимальном допустимом уровне. В фазе роста темп изменения объема продаж увеличивается благодаря росту количества продаж и постепенному увеличению цены вплоть до максимально возможной на данном рынке. В фазе насыщения количество продаж достигает проектной производственной мощности и стабилизируется наряду с ценой. В результате объем продаж достигает максимума и некоторое время остается на этом уровне. В фазе спада снижается спрос на продукт инновации вследствие его старения и, следовательно, объем продаж. Для удержания спроса на достаточном уровне снижается цена до возможного уровня.

Издержки производства и реализации растут по мере увеличения времени эксплуатации и количества продаж. В начале эксплуатации они равны исходным постоянным затратам, поскольку в этот момент продукция не производится и переменные затраты равны нулю. По мере увеличения времени эксплуатации растет количество произведенной продукции, вследствие чего могут увеличиваться единичные переменные затраты и общая сумма переменных затрат. Несколько увеличиваются также постоянные затраты из-за роста затрат на содержание и эксплуатацию оборудования по мере увеличения его загрузки и физического старения и других затрат.

Изменение *прибыли* от продаж определяется динамикой объема продаж и издержек. При описанной их динамике в ЖЦИ существует, по крайней мере, две точки равновесия: в точках А и Б объем продаж и издержки равны и, следовательно, прибыль равна нулю. До точки А издержки превышают объем продаж и прибыль отрицательна (продукт инновации убыточен). Между точками А и Б издержки меньше объема продаж и прибыль положительна. Она со временем увеличивается и достигает максимума в фазе насыщения. В фазе спада вследствие снижения объема продаж величина прибыли уменьшается, в точке Б становится равной нулю, а после этой точки – отрицательной. При достижении точки Б инновация должна быть ликвидирована.

На этапе стадии «эксплуатация» должна быть подготовлена вторая новация к производству. Это даст возможность избежать потери от сокращения объема реализации устаревшего изделия

При таком представлении ЖЦИ четко проявляются основные направления мероприятий по его продлению:

- меры по стимулированию спроса (активизация рекламы, незначительная модернизация продукции, улучшение дизайна и другие меры), результатом чего является увеличение продолжительности фазы насыщения, замедляется темп снижения объема продаж в фазе спада (см. кривую ОП' на рисунке 1), то есть увеличивается зона прибыли (точка Б смещается вправо);

- меры по уменьшению издержек (локальное совершенствование технологии, модернизация оборудования, экономия материальных ресурсов и т.д.), в результате которых обеспечивается, во-первых, снижение темпа роста издержек (см. кривую И' на рисунке 1) и увеличение зоны прибыли (точка Б смещается в положение Б', продолжительность ЖЦИ увеличивается от tБ до t'Б) и, во-вторых, возможность снижения цены, что способствует поддержанию спроса в фазе спада.

Недостаток традиционного представления ЖЦИ состоит в том, что при его формировании не учитывается снижение покупательной способности денег в условиях инфляции по мере удаления периода их получения (расходования) от момента начала разработки инновации. Между тем, даже при умеренной инфляции (порядка 10% в год) покупательная способность рубля ежегодно заметно снижается. Игнорирование этого факта приводит к искаженному представлению динамики объема продаж и издержек и неточной оценке временных рамок ЖЦИ и его фаз. Поэтому необходимо формировать ЖЦИ с учетом дисконтированных величин объема продаж и издержек.

Следует отметить, что существующие в настоящее время Правила по разработке бизнес-планов инноваций не предусматривают формирование ЖЦИ [1]. По моему мнению, в них необходимо предусмотреть формирование отдельного раздела или подраздела в составе раздела «Описание продукции» бизнес-плана.

Естественно, проектный ЖЦИ должен контролироваться на каждой из стадий и фаз разработки и эксплуатации с определенной периодичностью. Фактические значения показателей должны сравниваться с плановыми и по нежелательным отклонениям приниматься меры. При любом изменении хотя бы одного из показателей необходимо переформировывать ЖЦИ. По мере накопления фактических данных по объему продаж и издержкам нужно прогнозировать их значения на период, соответствующий концу срока эксплуатации проекта и по ним формировать прогнозный ЖЦИ. Это позволит своевременно принимать меры по устранению возможных негативных изменений в нем.

ЛИТЕРАТУРА

1. Об утверждении Правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: Постановление Министерства экономики Республики Беларусь, 31 авг. 2005 г., № 158 (с изм. и доп.) [Электронный ресурс] // Нац. правовой интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by>. - Дата доступа 25.02.2018.

2. Гламаздин, И. И., Прохореня А. И. Управление инновационными процессами в организации /И.И. Гламаздин, А.И. Прохореня // Инновационные процессы и корпоративное управление: материалы V Международной заочной научно-практической конференции, 15–30 марта 2013 г., Минск / Белорусский государственный университет, Институт бизнеса и менеджмента технологий / редколл.: В.В. Апанасович (гл. Ред.) [и др.]. – Минск: Национальная библиотека Беларуси, 2013. - С.68-71.

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Касперук Александр Анатольевич

Белорусский государственный университет,

Институт бизнеса, Минск

bekon@tut.by

С тех пор, когда впервые немецким фельдмаршалом Мольтке в XIX веке был употреблен термин «корпоративная культура» для оценки и характеристики взаимоотношений в офицерской среде, как говорится, много воды утекло. Сегодня существует большое количество подходов к определению корпоративной культуры, в которых в качестве предельно важных характеристик выделяются те или иные основания. Это обусловлено сложностью и самого понятия «культура», насчитывающего более 500 определений. Вместе с тем, никто не отрицает, что корпоративная культура внутри организации формирует систему ценностей и на нее саму оказывают влияние правила поведения, цели и ценности сотрудников. Отсюда столь длительный и живой интерес к корпоративной культуре как инструменту развития и управления организацией.

Многочисленные результаты исследований корпоративной культуры подтверждают тезис о том, что организации с развитой внутренней системой ценностей, разделяемыми чувствами и нормами способны опережать похожие организации. Так, еще в 1992 году по материалам 11-летнего исследования «Корпоративная культура и прибыль» (Corporate Culture and Performance) Джон Коттер и Джеймс Хескетт определили, что компании с развитой корпоративной культурой, с наделенными полномочиями сотрудниками и руководителями опередили другие компа-

нии по росту выручки (в четыре раза), курса акций (в восемь раз) и чистой прибыли (в более чем 700 раз) [1].

Общепринято с позиций наиболее удачной модели культуры Эдгара Шейна рассматривать структуру корпоративной культуры на трех уровнях (глубинном, подповерхностном, поверхностном). При этом поверхностный уровень относят - в силу прежде всего доступности измерений - к объективной культуре, а глубинный и подповерхностный - к субъективной культуре. Сегодня имеется достаточно много исследований таких компонентов поверхностного уровня, как стиль одежды сотрудников, рабочее пространство, офис и кабинет, профессиональный сленг и язык и т.д., а также подповерхностного уровня – ценности и ценностные ориентации, правила поведения, морально-психологический климат. Возрастает научный и практический интерес к изучению глубинного уровня корпоративной культуры – менталитету, верованиям, смыслу предметов и явлений, отношению к деятельности и человеку. Каждый уровень корпоративной культурой не только измеряется, но и - самое важное - является инструментом управления и проведения организационных изменений. Считается, что управление корпоративной культурой - это прерогатива высшего руководства, руководителя, лидера, воодушевляющих персонал к будущему и перспективам организации и способных акцентировать внимание на реальных проблемах настоящего, мелочах и деталях, даже в потенциале своем притормаживающих развитие. Отсюда и столь популярная, но, к сожалению, типичная ситуация - неспособность заглянуть за горизонт, «великая тайна управления и затворничество руководителей», манипулирование и навязывание ценностей, представление желаемого за действительное. Иными словами, при отсутствии правильных рецептов корпоративной культуры в «поваренной книге» инструменты управления из арсенала «кулинарии» легко превращаются в орудия управления. Вместо «клея», являющегося по сути результатом управления корпоративной культурой, может получиться не «запланированное блюдо». Кстати, дело не только в «клею», но ингредиентах. Известно, что даже отличный клей не склеит многосоставные, композитные и разнородные материалы.

Вопрос о действенности инструментов продвижения корпоративной культуры организации из теоретической плоскости давно перешел в практическую, о чем свидетельствуют результаты и достижения ведущих международных компаний. В качестве инструмента развития организации современные практики применяют самоуправление, открытость, самообучение и целостность. К числу действенных инструментов продвижения корпоративной культуры относят следующие: корпоративный кодекс, внутриорганизационный сайт, тимбилдинг, дресс-код, график работы, условия питания сотрудников, личные истории, обратная связь,

объективная оценка бизнес-процессов, результативности и качества работы сотрудников.

В качестве примера взаимосвязи корпоративной культуры с результативностью работы персонала воспользуемся итогами исследования «Лидерство. Как успешные команды формируют великие компании» группы авторов Дейв Л., Кинг Дж. и Фишер-Райт. Измерив пять уровней корпоративной культуры, они установили взаимосвязь и корреляцию культуры с уровнями развития самой организации. От первого – грань выживания до пятого – жизненное рабочее сообщество [2]. По их мнению, ведущие международные компании достигли пятого уровня развития и культуры и организации.

Обоснованное и очевидное конкурентное преимущество организаций с высоким уровнем корпоративной культуры оказалось достаточно сложным в реализации в силу многих обстоятельств и особенностей бизнес-процессов, а также самой сущности и особенностей корпоративной культуры.

В этой связи уместно привести позицию современного классика в области управления организациями Фредерика Лалу «Открывая организации будущего» полагающего, что новая зеленая (плюралистическая) стадия развития сознания, как и предыдущие, принесла новые открытия в области моделей организации. К числу зеленых открытий относят два. Первое - расширение полномочий и второе – ценности как основа организационной культуры и вдохновляющие цели. [3]

Ф. Лалу естественным образом интегрировал две стороны одной медали (организацию и корпоративную культуру), отметив их взаимосвязь и жизненную необходимость решения первоочередной задачи любой компании – продвижение ее культуры и ценностей.

Таким образом, продвижение внедрение корпоративной культуры и развитие организации с учетом действующих практик и актуальных теоретических подходов позволяет минимизировать риски, обеспечить эффективность персонала, обеспечить рост и устойчивость современной компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Малки, Джон.** Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу / Джон Малки, Радж Сисодиа, М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015, стр.286.

2. **Логан, Дэйв.** Лидерство. Как успешные команды формируют великие компании / Дэйв Логан, Джон Кинг, Хэли Фишер-Райт; пер. с англ. Светланы Кировой. - М: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 300 с.

3. **Лалу, Фредерик.** Открывая организации будущего / Фредерик Лалу, М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. –405 с.

ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА БЕЛАРУСИ: КОНЦЕПЦИИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ

Каштелян Таисия Васильевна

Рябокоть Анна Ивановна

Белорусский государственный технологический университет, Минск
taisya_kascht@mail.ru, anna_1sekret90@mail.ru

В настоящее время для обеспечения инноваций в белорусском обществе используется много различных концепций – устойчивого, сбалансированного развития и др. Указанные концепции утвердились главным образом на макро- и мезоуровнях, в то время как переход к внедрению новшеств на микроуровне также оформился в несколько концептуальных схем по объяснению инновационной деятельности. К таким можно причислить систему взглядов по наращиванию рыночного потенциала и повышению конкурентоспособности.

В работе Е. В. Попова [1] рыночный потенциал предприятия имеет дефиницию ресурсного, связанного с возможностями менеджмента (сочетающего ресурсы) и маркетинга организаций, позволяющих осуществлять хозяйствование в той или иной зоне. Одной из главных проблем, по мнению указанного автора, применительно к предприятиям России считается неразвитость управленческого функционального блока, планирования эффективного использования трудовых ресурсов, стимулирования в области финансовых и материально-производственных ресурсов.

Конкурентоспособность предприятий региона обуславливается как имеющимися территориальными, географическими факторами, соответственно наличием ресурсов, так и качественным состоянием управленческих практик макро-, мезо- и других уровней. Анализируя ключевые характеристики состояния предприятия и имеющиеся подходы к оценке и повышению его конкурентоспособности (с учетом предложенной стратегии эффективного функционирования менеджмента и маркетинга как обозначено в [1]), можно сформулировать основные этапы стратегии: 1) клиентоориентированность (не демонстративная, а реальная), конкурентоспособность продукции (характеризует степень овладения маркетинговым блоком); 2) общее состояние предприятий, их конкурентоспособность (качество менеджмента); 3) инвестиционная привлекательность (деловая среда бизнеса).

Инновации в повышении конкурентоспособности играют важную роль. Многие экономисты современности справедливо трактуют их в качестве катализаторов процессов все большего привлечения клиентов, поиска такого сочетания ресурсов, которое лучше (чем предыдущее)

будет удовлетворять потребности покупателя и обеспечивать прибыльность предприятия.

В последней четверти 19 века был начат этап исследований институциональных факторов в экономике. Надо заметить, что научный интерес к этой сфере и растущая потребность в урегулировании производственных отношений белорусского общества привели больше к пониманию не сути, а значимости институтов в жизни общества. Инновации стали интерпретироваться в качестве систем, которые можно выстроить путем госуправления. В таком случае природа инновационного развития касается в первую очередь неурегулированных изначально правом отношений, носит характер проектирования несуществующих ранее формальных институтов.

Многие отечественные предприятия (в частности включая лесопромышленные), на которых к настоящему времени не достигнут уровень расширенного воспроизводства ресурсов, не проводят активной работы по повышению конкурентоспособности продукции (работ, услуг). Что касается инноваций, то существует безальтернативность в изучении стратегий, оценок влияний внешних факторов на экономических агентов, недостаток в развитии коммуникационной и аналитической деятельности. Вследствие указанных причин возник так называемый «синдром» экзогенности инноваций, внешних необходимостей инвестирования. Так случилось и с концерном «Беллесбумпром», когда в «недрах» системы управления его предприятиями транслировались задачи обновления производств. На современном этапе развития концепцию разворачивания инновационных процессов в организациях можно назвать чисто технологической (подготовительной).

По нашему мнению, к инновационной деятельности в организациях относят все те же источники развития экономических систем (ресурсы), в то время как менеджмент, определяющий сходимость действий в русле освоения всего нового и передового на всех уровнях трансформируется и перестраивается на работу в институциональном режиме наращивания рыночного потенциала и повышения конкурентоспособности.

Основное требование инновационного развития – это ресурсы, используемые в особой управленческой деятельности, ориентированной на постоянное совершенствование технологических процессов, качественных характеристик продукции. В рамках рассмотренных концепций наращивания рыночного потенциала и повышения конкурентоспособности менеджерский труд должен претерпевать преобразования, направленные на генерацию новшеств (в функциональном измерении в каждой организации должен быть организован менеджмент знаний). Что касается мотивов, то управленцы, специалисты и другие работники, ответственно выполняющие поставленные задачи, смогут осуществить переход к инновационно-ориентированным стратегиям не только при инсти-

туциональном обеспечении организации оплаты труда, но при соразвитии и совместном изменении с внешним окружением. Для этого выстраиваются сетевые взаимодействия, позволяющие формировать инвенториальную сферу.

В качестве отправной точки для осмысления теоретических предпосылок (концепций) инновационного развития организаций мы использовали экономическую компаративистику по критерию долевых соотношений персонала, занятого в инновационной деятельности. Если сравнивать управление инновациями в странах ЕС и у нас на основе обозначенной методикой, то за рубежом можно заметить промышленную самоорганизацию (деловую активность и ее институциональное обеспечение), вовлеченность персонала в инновационные процессы на производстве, а не в научных учреждениях (как у нас).

Механизмы инноватизации промышленного сектора экономики (включая лесной) в развитых странах обусловлены, как минимум, тремя обстоятельствами. Во-первых, наличием иной социально-экономической реальности, заключающейся в исключительной привлекательности осуществления инвестирования (стабильности нормативно-правовой среды, понятности схем налогообложения). Во-вторых, конкурентным позиционированием, позволяющим избегать ценовых и других злоупотреблений, привлечением высококвалифицированных грамотных специалистов (включая молодых, которыми занимаются на производстве, полагая, что после вузов должны апробироваться полученные знания, умения, навыки) и др. В-третьих, клиентоориентированностью, а именно возможностями, умениями, практическим опытом угодить клиентам, предвидеть будущие потребности.

В последнее время специалистами по инноватике, трудовым отношениям и другим направлениям экономических исследований осознается необходимость выработки новых методов мотивации и стимулирования творческого труда, научного поиска. На наш взгляд, все возможные меры по активизации инноваций будут далеки от применимости менеджерами организаций (составят элементы общеуправленческой теории), пока все работники не станут клиентоориентированными, а зоны хозяйствования (включая не только территориальные, но и правовые, социальные и другие факторы) – инвестиционно привлекательными. И хотя не всегда положительно оцениваемые критерии работы экономических агентов и экономической среды могут приводить к инновациям, необходимо понимать, что перенести теоретические модели государственной инноватизации (касающиеся НИС, «тройной спирали» и др.) в сферу практической деятельности невозможно без высокопроизводительной занятости.

Каждому энергичному человеку, инноватору надо дать возможность встроиться в систему эффективной экономической, конкурентной среды,

в которой государство поддержит и защитит тех, кто получил хорошее образование и хочет развиваться, кто нацелен на новшества, изобретательскую деятельность, рисковое предпринимательство и т. п. Декрет Президента Республики Беларусь [2] представляется нам направленным на всеобщую занятость населения под патронажем госорганов, он окажет воздействие на легализацию сферы неформальных трудовых отношений. Но очевидно также и то, что финансовая поддержка экономической деятельности (которая в соответствии с указанным нормативно-правовым актом должна направляться на цели ликвидации асоциального поведения граждан, зарождения предпринимчивости) зависит от работы реального сектора экономики, условий его налогообложения, динамики цен, управления брендами, предпочтений потребителей и т. п. Поэтому не стоит недооценивать возможности активизации и координации инновационной деятельности в традиционных отраслях экономики, включая лесные.

Главные проблемы инновационного развития лесопромышленного комплекса Беларуси – это отсутствие организационно-экономических условий для динамично устойчивого воспроизводства инновационно-предпринимательского сектора и соответствующей системы непрерывной модернизации производства на основе реализации стратегических инноваций. Разработка и внедрение программ изменений, иницилируемых самими компаниями, видится нами в качестве важнейшей компоненты менеджмента. Рассматривая уровень использования рыночного потенциала предприятий, можно отметить, что переход к стратегическому уровню управления целесообразно начинать с аналитической и коммуникационной деятельности.

Работа с персоналом – один из путей к повышению конкурентоспособности и прибыльности предприятий. Изучение предпосылок инновационного развития организаций лесопромышленного комплекса показало, что: 1) нужно уделять внимание не только системе технико-технологических факторов, но и менеджерским инновациям, обеспечивающим внедрение новых форм организации и управления производством; 2) целесообразно применять разноуровневую, многокритериальную и многофакторную систему мотивации инновационной деятельности. Эффективность мотивации труда обеспечивается главным образом через достойную оплату и связью стимулов и результатов деятельности. Большое значение имеет создание условий для зарабатывания средств на оплату труда (формирование доходности), соответствующее инновационным усилиям налогообложение и кредитование, получение отдачи от финансовых вложений в социальное развитие.

Таким образом, для предприятий лесопромышленного комплекса предлагается не отказываться от акцента пользу постоянного повышения конкурентоспособности производств (товаров, работ, услуг), увлекаясь

краткосрочными воздействиями на экономику модернизированных производств товаров промежуточного потребления, а также институциями закрепления работников за своими местами на период реализации инновационных проектов, всеобщей занятости во исполнение Декрета [2].

Следует обратить внимание на то, какие институциональные формы и производственные отношения дают возможности квалифицированным специалистам воспользоваться своими преимуществами в экономике. Так, пример одного из частных мебельных предприятий в Гродненской области показал, что холдинговые отношения наряду с системой «благотворительного брендинга» являются ключевыми факторами, определяющими конкурентоспособность на рынке социального заказа.

Драйверами качественно иных управленческих практик, способных инспирировать инновации, целесообразно считать обеспечение реальной клиентоориентированности (маркетинговый блок), менеджмента знаний, инвестиционной привлекательности. Что касается первых двух обозначенных критериев, то они ориентируют на повышение конкурентоспособности продукции и предприятий. Третий элемент (инвестиционная привлекательность) также «работает» в системе наращивания рыночного потенциала, но при этом сильно зависим от формального институционального обеспечения деловой среды (предпринимательства).

В качестве теоретических предпосылок инновационного развития организаций для белорусского лесопромышленного комплекса следует предложить:

1) формирование институтов инновационной деятельности начинать «с отправной области институтогенеза – эндогенных норм поведения работников» [1]: следует обратить внимание на организацию оплаты труда и менеджмента знаний в организациях, достичь уровня воспроизводства ресурсов, связать стимулы и результаты деятельности;

2) на основе системного изучения многофакторной институциональной структуры следует обозначить возможности не только производственной, но и аналитической, и коммуникационной деятельности, обуславливающих инновационные процессы в организациях (считаем, что опора на научно-обоснованные оценки клиентоориентированности, конкурентоспособности производств в лесной промышленности позволит сформировать корректные экономические решения по активизации нововведений);

3) сформировать общие условия хозяйствования, направленные на стимулирование экономического роста и инновационной деятельности через систему гармоничных взаимоотношений отношений между субъектами лесного хозяйства, лесозаготовительной, деревообрабатывающей, целлюлозно-бумажной и других отраслей.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Попов, Е. В.** Институты / Е. В. Попов. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2015. – 712 с.
2. **Об** изменении Декрета Президента Республики Беларусь. Режим доступа: http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/dekret-1-ot-25-janvarja-2018-g-17948/. Дата доступа: 13.02.18 г.

ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ ОБУЧЕНИЕ И ИННОВАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Климкович Надежда Ивановна

Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск
nadin1982@list.ru

*Скажи мне – и я забуду. Покажи мне
– и я запомню. Позволь мне сделать –
и это станет моим навсегда.
Китайская пословица*

Получение качественного образования, направленного на усвоение будущим специалистом определенных знаний и навыков, обеспечение их соответствия быстроменяющимся требованиям со стороны общества и экономики, техники и технологий, развитие личной инициативы и адаптированности человека, позволит расширить его возможности интегрировать идеи и инновации и закладывает основу для улучшения условий жизни. От него зависит конкурентоспособность молодых людей на рынке труда, а присутствие на нем квалифицированных специалистов стимулирует долгосрочное устойчивое экономическое развитие страны.

Сегодня после окончания вуза у выпускников высшей школы появляются проблемы, связанные с трудоустройством, указывающие, кроме дефицита рабочих мест, на несоответствие требованиям профессиональных качеств молодых специалистов, предъявляемым современным рынком труда. Поэтому для успешного применения выпускниками усвоенных знаний на практике, отвечающих требованиям времени, появляется необходимость нового механизма взаимодействия института образования и формирующегося рынка труда, обновление и приведение образовательных программ в соответствие с потребностями современного уровня производства и общества.

Для решения отмеченных выше противоречий Государственная политика Республики Беларусь в сфере образования претерпевает значительные изменения, направленные на повышение качества, интеграцию с европейской системой образования, основываясь на поддержке и развитии образования с учетом задач социально-экономического развития государства, подчеркивая, что качество подготовки и переподготовки

современных специалистов должно соответствовать в первую очередь требованиям рынка труда, с целью повышения качества организации образовательного процесса «предусмотрено: увеличение доли управляемой самостоятельной работы обучающихся, использование современных информационных и инновационных педагогических технологий, усиление проблемно-исследовательской и практико-ориентированной направленности подготовки будущих специалистов» [1, с. 6].

Практико-ориентированное обучение, представляя собой процесс освоения студентами образовательной программы с целью формирования у них профессиональных компетенций за счет выполнения ими реальных практических задач, в своей основе содержит оптимальное сочетание фундаментального общего образования и профессионально-прикладной подготовки.

В настоящее время нет единого подхода к определению практико-ориентированной направленности подготовки будущих специалистов. Так одни авторы наиболее эффективным при практико-ориентированной направленности подготовки будущих специалистов считают внедрение профессионально-ориентированных технологий обучения, способствующих формированию у студентов значимых для будущей профессиональной деятельности качеств личности, а также знаний, умений и навыков, обеспечивающих качественное выполнение функциональных обязанностей по избранной специальности. Другие – связывают его с организацией учебной, производственной и преддипломной практики студента с целью его погружения в профессиональную среду, соотнесения своего представления о профессии с требованиями, предъявляемыми реальной деловой практикой, осознания собственной жизненной позиции. Третьи становление практико-ориентированного образования представляют с использованием возможностей контекстного (профессионально направленного) изучения профильных и непрофильных дисциплин. Помимо этого имеется мнение, что для построения практико-ориентированного образования необходим новый, деятельностно-компетентностный подход, предполагающий в отличие от традиционного применение опыта практической деятельности с целью достижения профессионально и социально значимых компетентностей.

Практической направленности обучения способствует использование в образовательном процессе инновационных образовательных технологий, примером которых являются технология портфолио и технология кинотренинга.

Технология портфолио, представляя собой технологию работы с результатами учебно-познавательной деятельности учащихся, используется для демонстрации, повышения уровня осознания, понимания, анализа, оценки и самооценки результатов образовательной деятельности, развития рефлексии и формирования навыков работы в группе, а также изме-

нения роли преподавателя, который должен направлять и поддерживать познавательную деятельность учащихся, а не служить для них единственным источником информации. В свою очередь технология кино-тренинга в образовательном процессе применяется с целью иллюстрации того или иного факта, предмета, явления и погружения в практический аспект рассматриваемой темы.

С внедрением компьютерных информационных технологий, позволяющих усилить практико-ориентированный образовательный процесс, а так же учесть индивидуальные особенности обучающихся, значительно расширились возможности применения данных технологий, предусматривающие, что:

1. По статистике около 90% всех сведений человек получает, благодаря зрению, около 9% – слуху и 1% – при помощи остальных органов чувств. Кроме того, человек, только слушая, запоминает около 15% речевой информации, только глядя – 25% видимой информации, а слушая и глядя одновременно – 65% преподносимой ему информации. Исследования также показали, что степень сохранности информации в памяти зависит от способа ее предъявления. Через 3 часа мы забываем 30% услышанной информации, 28% увиденного и только 15% одновременно услышанного и увиденного. Через 3 дня, соответственно, забывается 90, 80 и 35 процентов информации [4].

2. По данным исследования Национальной тренинговой лаборатории США наименьший процент усвоения имеют пассивные методики – беседа, чтение (5–10%), а наибольший – интерактивные: использование аудиовизуальных средств (20%), обсуждения, дискуссии, мозговые штурмы (40–60%), обучение других или немедленное применение в практике (90%) («Пирамида обучения») [3].

Полученные в ходе исследования результаты теоретических аспектов применения технологии портфолио и технологии кинотренинга в практико-ориентированном обучении рассмотрим на примере учебной дисциплины «Управление организацией», изучаемой в рамках дисциплин специальности «Менеджмент (по направлениям)».

В соответствии с образовательным стандартом высшего образования первой ступени в результате изучения данной учебной дисциплины студент должен [2, с. 24]:

– знать основные факторы и механизмы управления организацией, институциональные основы управления, информационную систему управления организацией, систему менеджмента организации, ее структуру, взаимосвязь и взаимообусловленность, основы стратегического менеджмента, основы корпоративной культуры и ее роль в устойчивом развитии организации;

– уметь формировать системы управления организацией, анализировать факторы внешней и внутренней среды организации, формулировать

миссию и обосновывать стратегические цели и задачи, стоять перед целями и оценивать стратегию организации;

– владеть навыками проведения организационных изменений и принятия управленческих решений, навыками осуществления оценки и выбора основных направлений развития организации.

Для приобретения практических навыков в рамках учебной дисциплины «Управление организацией» перед студентами была поставлена задача документально сформировать свое видение применения полученного теоретического материала к конкретному субъекту хозяйствования, последовательно раскрывая ответы на следующие вопросы:

- анализ деятельности организации с исходными данными;
- определение миссии, целей, задач деятельности организации;
- выявление сильных и слабых сторон деятельности организации, возможностей и угроз, исходящих из внешней среды посредством проведения SWOT-анализа организации;
- выявление бизнес-процессов организации и их характеристика;
- построение стратегической карты; выбор ключевых показателей эффективности; разработка стратегических мероприятий организации;
- формулировка стратегии деятельности организации;
- выявление причин сопротивления организационным изменениям и методов их преодоления.

Сформированные в соответствии с поставленной целью материалы представляли собой портфолио работ, в процессе подготовки которого учебная группа подразделялась на подгруппы из 3–5 человек. Для защиты портфолио студентам предоставлялось отдельное учебное занятие, предполагающее публичную защиту в виде презентации с последующими ответами на вопросы.

Оценивание представленных портфолио производилось совместно преподавателем и студентами с обоснованием выставленных отметок, при этом критерии оценивания представленных студентами материалов согласовывались с рейтинговой системой оценки знаний студентов и учитывались при проведении экзамена по дисциплине.

С целью практической проработки и усвоения пройденного в рамках рассматриваемой учебной дисциплины материала тем «Стратегии организации» и «Управление организационными изменениями» студентам было предложено для просмотра, дальнейшего анализа и обоснования сделанных выводов, несколько тематических художественных фильмов, способствующих приобретению ими навыка распознавания и анализа представленных стратегий по сюжетам фильмов. Помимо этого, сюжет фильмов позволяет четко проследить и проанализировать поведение героев фильма (руководителей и сотрудников организаций) в период происходящих организационных изменений и используемые ими методы преодоления сопротивления организационным изменениям.

Технология кинотренинга реализовывалась посредством просмотра фильмов в рамках домашнего задания по изучаемой тематике и дискуссии на практическом занятии с обоснованием выявленных стратегий и их характеристикой, причин сопротивления организационным изменениям и методов его преодоления.

Задача преподавателя заключалась в направлении студентов на достижение цели занятия и предоставлении свободы мышления и аргументации, в организации и поддержании дискуссии после просмотра фильма, побуждая студентов к высказыванию мыслей по поводу происходящих событий в фильме, относительно поставленной задачи в рамках изучаемой темы и последующим их пояснением и обоснованием.

Преподаватель поддерживая любое высказывание по поводу событий фильма, подчеркивал тем самым значимость и самоценность субъективного восприятия и оценок, и, выступая как эксперт, направлял, корректировал и подводил итоги.

Просмотр фильма и его обсуждение повысили эмоциональную вовлеченность учащихся в учебную ситуацию, так же это позволило получить практический опыт анализа ситуации, что в свою очередь приблизило аудиторное обучение к реальной практике, способствуя проверке учащимися своих знаний по изучаемым темам.

Таким образом, применение технологии портфолио и технологии кинотренинга с одной стороны учитывает теоретические знания, полученные студентами по предмету, с другой – возрастные, социальные и мотивационные особенности обучающихся, а образовательный процесс, выстроенный по принципу практико-ориентированного обучения, обеспечивает эффективность и привлекательность обучения с продуктами собственной творческой, проектной или познавательной деятельности студентов, перенимая разные этапы процесса профессиональной подготовки и профессионального развития, помогая планировать, отслеживать и корректировать образовательное и карьерное направление движения учащегося, а затем становясь свидетельством его потенциала, роста профессиональной квалификации и персональных достижений.

Следовательно, необходимость создания практико-ориентированного обучения вызвана стремлением общества обеспечить для повышения качества жизни человека условий, способствующих формированию разносторонней социально-активной компетентностной личности на основе комплексного решения социальных, образовательных и экономических проблем, а задача вуза заключается в оказании помощи студентам в индивидуальном самовыражении, развитии интереса, поиске решений и получении навыков в дальнейшей профессиональной деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Концепция** развития педагогического образования на 2015–2020 годы [Электронный ресурс]: утверждена Приказом Министерства образования Респ. Беларусь, 25 февр. 2015, № 156. – Режим доступа: <http://gsu.by/pages/klaaster/d1.pdf>. – Дата доступа 14.02.2018.

2. **Образовательный** стандарт высшего образования. Высшее образование первой ступени. Специальность 1-12 02 02 Менеджмент (по направлениям): ОСВО 1-26 02 02-2013. – Введ. 27.12.2013. – Минск: Министерство образования Республики Беларусь, 2013. – 43 с.

3. **Пуляевская, А.** Методы обучения и пирамида Дейла / А. Пуляевская. – 2016. – Режим доступа: <http://nitforyou.com/metodped/>. – Дата доступа: 14.02.2018.

4. **Технические** средства обучения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://go.mail.ru/redirect?via_page=1&type=sr&redir=eJzLKCKpsNLXL8ioLNZLKi4o1Uuq1C8uSSzJTNYvzdXPLUjTz00sSS3KTMwp1jfWyy3SN9ErKc7Xz87RK0hJY2AwNDUysDAxtzQ3ZbCRft1f4Rx8MOvtMY-tZqlRAKG4H7w. – Дата доступа: 14.02.2018.

ПОДБОР И УДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ

Ковалинский Анатолий Иванович

Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса, Минск

Управление персоналом – целенаправленная деятельность в организации по созданию, развитию и использованию сотрудников разных возрастных категорий, умеющих эффективно решать сложные бизнес-задачи и способных в дальнейшем развиваться.

Грамотно построенная система управления персоналом в контексте теории поколений, удовлетворяет потребность организации в компетентных сотрудниках, содействует росту производительности труда, а также повышению скорости адаптации сотрудников к новым технологиям и методам работы. Руководители организаций должны понимать, что на сегодняшний день работают несколько поколений: бэби-бумеры, X и Y последние уже сейчас составляют значительную часть трудоспособного населения, и их доля будет только расти. Кроме этого, Y стремительно меняют мир работы, подходы к управлению, даже если мы сами не осознаем этих изменений.

Поколение бэби-бумеров составляют около 20% работников на предприятиях и эта цифра будет постоянно снижаться, уже к 2021 году она составит 3-5%. При этом Y уже сейчас составляют наиболее динамично растущий сегмент рабочей силы, и в течение ближайших пяти лет его доля может составить около 25%. Это поколение вступает в самостоя-

тельную жизнь в период высокой демографической динамики. Бэби-бумеры трудятся плечом к плечу с 20-летними Y. Вчерашние выпускники колледжей становятся руководителями сотрудников X, которые годятся им в родители. Молодые люди меняют свою работу с необычайной легкостью, создавая головную боль для работодателей, которые пытаются создать достаточный ресурс талантливых сотрудников и защитить инвестиции в них.

Появление на рынке труда все большего числа представителей поколения Y появилась потребность в изменении методов подбора и удержания сотрудников. Эти методы включают в себя расширенное использование интернет технологий, видеороликов, игр и связей в социальных сетях. В настоящее время представители поколения Y являются самыми активными потребителями медиа данных. Поэтому, службам HR необходимо изменить свои методы по подбору и удержанию сотрудников так, чтобы они включали в себя эти технологии.

Представители поколения Y стали первыми, для кого мультимедийные средства стали основным источником информации и социализации. В ходе проведения различных социологических исследований среди сотрудников принадлежащих к поколениям бэби-бума, X и Y, с целью выяснить, каким образом они поглощают информацию, выявлено, что:

- 20% представителей поколения Y поглощают примерно половину недельного контента за выходные, по сравнению с представителями других поколений, Y охотнее смотрят видеоролики, длительность которых превышает 5 минут.
- 78% опрошенных признают, что основным фактором, определяющим их решение о прочтении статьи, является ее заголовок.

Какую пользу можно извлечь из этой информации? Прежде всего, необходимо отметить, что для создания работающего плана по подбору и удержанию сотрудников необходимо создавать качественные контент и нужным образом донести его до них. Красочные заголовки привлекают внимание всех читателей, однако представителям поколения Y наверняка придется по душе ценности вроде "баланса между работой и личной жизнью" или "отсутствия строгого дресс-кода".

Например, вы можете разместить на своем сайте ролики, в которых ваши существующие сотрудники рассказывают о том, как они пришли в вашу организацию, игрофицировать процесс подачи заявок и адаптации новых сотрудников, устроить нестандартный опрос при первичной оценке кандидатов.

Для удержания кадров можно использовать такие методы :

- Создание внутренней социальной сети для сотрудников, посредством которой они могли бы делиться друг с другом идеями или обращаться за помощью.

- Организация дистанционного обучения, призванного повысить уровень вовлеченности в рабочий процесс и связать цели сотрудников с целями компании.

- Реализация программ компенсации, награждению и стимулированию, призванных удовлетворить долгосрочные потребности представителей всех поколений.

Таким образом, использование современных средств донесения информации сотрудникам с учетом теории поколений поможет вашей организации привлечь и удержать качественные кадры.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕДУР БАНКРОТСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ И ЗА РУБЕЖОМ

Королев Юрий Юрьевич

Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса, Минск
yukorolev@sbmt.by

Введение. Пройдя длительный путь развития с 1991 года, институт экономической несостоятельности (банкротства) создал в нашей стране предпосылки для цивилизованного развития рыночных отношений и стал неотъемлемым элементом системы экономических отношений. Действующий Закон Республики Беларусь от 13.07.2012 № 415-З «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» (Закон) [4] позволяет в современных условиях достаточно эффективно разрешать многие конфликты и противоречия, возникающие в связи с экономической несостоятельностью должника [3, с. 164-170]. Тем не менее, остаются некоторые не до конца урегулированные вопросы и недостаточно рациональные и продуманные решения, предусмотренные действующим законодательством. Наиболее очевидным данный вывод становится, по нашему мнению, при анализе процедур банкротства, предусмотренных упомянутым Законом, и сравнение их с процедурами, существующими за рубежом.

Защитный период. Статьи 39-46 Закона предусматривают, что с момента возбуждения производства по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) должника в целях завершения досудебного оздоровления, а также проверки наличия оснований для открытия конкурсного производства и обеспечения сохранности имущества должника судом устанавливается защитный период. Приостанавливаются производства по делам, исполнение по исполнительным производствам. Назначается временный управляющий.

Защитный период не может превышать 3 месяцев, но по ходатайству должника, органов, принявших решение о проведении досудебного

оздоровления, суд вправе установить защитный период сроком до 3 лет в целях завершения досудебного оздоровления.

Процедура банкротства и конкурсное производство. Процедура банкротства, осуществляемая в целях максимально возможного удовлетворения требований кредиторов в установленной очередности, защиты прав и законных интересов должника, а также кредиторов и иных лиц в процессе санации, а при невозможности проведения санации или отсутствии оснований для ее проведения - в процессе ликвидации должника - юридического лица или прекращения деятельности должника - индивидуального предпринимателя и освобождения его от долгов (ст. 46-50 Закона).

Глава 7 Закона предусматривает, что основания для открытия конкурсного производства существуют, когда:

- неплатежеспособность должника имеет устойчивый характер;
- должник не в состоянии исполнить платежные обязательства и (или) произвести выплаты по обязательствам, вытекающим из трудовых и связанных с ними отношений, в установленный срок ввиду неплатежеспособности, приобретающей устойчивый характер;
- имеются иные обстоятельства, свидетельствующие о неплатежеспособности должника, в том числе предусмотренные Законом в качестве оснований для признания индивидуального предпринимателя банкротом, о наличии недостаточности имущества должника, находящегося в процедуре ликвидации, для удовлетворения требований кредиторов, а также об отсутствии должника - индивидуального предпринимателя либо руководителя должника, фактически прекратившего свою деятельность.

Общий срок конкурсного производства с санацией – 22 месяца, с ликвидацией – 16 месяцев.

Конкурсное производство с санацией. Глава 8 Закона предусматривает, что санация вводится судом на основании решения собрания кредиторов либо по собственной инициативе в случаях, установленных частью третьей ст.122, ст.124 и частью третьей ст.170 Закона. План санации утверждается судом.

По окончании санации проценты, неустойка (штраф, пеня) за неисполнение или ненадлежащее исполнение платежных обязательств и суммы причиненных убытков, которые должник обязан уплатить кредиторам по платежным обязательствам, могут быть предъявлены к уплате в размерах, существовавших на момент открытия конкурсного производства, за вычетом сумм, уплаченных в процедуре санации.

Санация вводится на срок, не превышающий 18 месяцев со дня вынесения решения о ее проведении. По ходатайству собрания кредиторов или управляющего срок санации может быть сокращен или продлен судом, но не более чем на 12 месяцев.

Конкурсное производство с ликвидацией. Глава 9 Закона определяет, что ликвидационное производство открывается со дня принятия судом решения об открытии ликвидационного производства. После принятия такого решения в отношении должника суд направляет сообщение об этом в государственные органы, в подчинении (составе) которых находится должник или которые осуществляют управление принадлежащими Республике Беларусь акциями (долями в уставном фонде) должника и которые обязаны принимать меры по созданию новых рабочих мест, а также по трудоустройству работников должника. План ликвидации утверждается судом.

Вне очереди подлежат возмещению судебные расходы и расходы на опубликование сведений, предусмотренных Законом, а также производятся расчеты по обязательствам должника, возникшим после открытия конкурсного производства, в том числе по:

- требованиям физических лиц, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда их жизни или здоровью;
- выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих (работавших) у должника по трудовым договорам (контрактам), а также по выплате вознаграждений по авторским договорам;
- уплате налогов, сборов (пошлин) и иных обязательных платежей в республиканский и местные бюджеты, включая государственные целевые бюджетные фонды, и по уплате обязательных страховых взносов и иных платежей в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь (Фонд). Одновременно с выплатой заработной платы производится уплата обязательных страховых взносов и иных платежей в Фонд в порядке, установленном законодательством.

Требования кредиторов, возникшие до момента открытия конкурсного производства, удовлетворяются в следующей очередности:

- в первую очередь удовлетворяются требования физических лиц, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда их жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей;
- во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий, оплате труда лиц, работающих (работавших) у должника по трудовым договорам (контрактам) и гражданско-правовым договорам, предметом которых являются выполнение работ, оказание услуг или создание объектов интеллектуальной собственности, по обязательным страховым взносам, взносам на профессиональное пенсионное страхование, иным платежам в Фонд, а также по уплате страховых взносов по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

- в третью очередь удовлетворяются требования по обязательным платежам (за исключением отнесенных ко второй и пятой очереди);
- в четвертую очередь удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника;
- в пятую очередь производятся расчеты с другими кредиторами.

Срок ликвидационного производства не может превышать одного года. Суд вправе продлить срок ликвидационного производства на 6 месяцев. При необходимости срок ликвидационного производства может быть продлен судом сверх указанных сроков.

Мировое соглашение. Глава 10 Закона предусматривает, что решение о заключении мирового соглашения от имени конкурсных кредиторов принимается собранием кредиторов. Мировое соглашение подлежит утверждению экономическим судом.

Мировое соглашение может быть заключено с момента возбуждения судом производства по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) после погашения задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди, но не ранее проведения первого собрания кредиторов.

Зарубежный опыт. Описанные выше процедуры, предусмотренные законодательством Республики Беларусь, достаточно сложно сопоставить с процедурами, предусмотренными законодательством других стран. Это объясняется не только тем, что правовые конструкции института несостоятельности (банкротства) разных стран существенно отличаются и существуют значительные различия между системами прецедентного и статутного права в разных юрисдикциях. В настоящее время также все отчетливее прослеживается процессуальный плюрализм, цель которого – более гибкое урегулирование отношений, возникающих в результате неплатежеспособности участников гражданского и торгового оборота.

Кроме того, в развитии современного законодательства появилась новая тенденция – усиление роли и значения средств и процедур, применяемых не для ликвидации должника, а для предоставления ему возможности поправить финансовое положение путем реализации плана урегулирования долгов. Подобные изменения ключевых подходов к регулированию несостоятельности (банкротства) начались, как считают специалисты [2, с. 67-68], в США, где сформировалась новая бизнес-культура «спасения» должника. Иногда корни этой культуры прослеживают в ранней истории США как страны иммигрантов, прибывавших на континент с целью начать новую жизнь. И в настоящее время законодательство о несостоятельности (банкротстве) США считается одной из передовых правовых систем в части обеспечения защиты должника. В частности, глава 11 Кодекса США о банкротстве, которая определяет возможности оздоровления компаний-должников и регламентирует основ-

ные процедуры и методы корпоративной реструктуризации, считается эталоном законодательной модели регулирования финансового оздоровления. Данная глава, предусматривающая сохранение по общему правилу полномочий органов управления должника и отражающая саму суть доктрины нового старта (fresh start), презюмирует веру в способность должника продолжать самостоятельно управлять своими делами.

Согласно упомянутой главе 11, банкротство – это административный процесс, который позволяет проблемной компании провести реорганизацию и имеет главной целью предоставление компании возможности разрешить самостоятельно проблему неплатежеспособности [1, р. 458]. Т.е. в отличие от других судебных дел подача заявления о банкротстве не влечет возникновения судебного иска, и в процедуре нет ни истца, ни ответчика. Роль суда состоит в надзоре за процессом и выдаче судебных приказов, когда это необходимо. Исполнительная власть представлена в процедуре банкротства Министерством юстиции, которое назначает управляющих конкурсной массой должников. Управляющим в процедурах банкротства предоставлены широкие полномочия по ведению дел о банкротстве, и они выполняют функции ответственных хранителей, доверенных лиц Соединенных Штатов и осуществляют надзор за процессом.

Особенности процедуры реорганизации в соответствии с требованиями главы 11 заключаются в следующем.

Должник изначально подает в федеральный суд по делам о банкротстве заявление именно на проведение реорганизации. В этом заключается принципиальное отличие от требований действующего законодательства Республики Беларусь, где с момента возбуждения производства по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) должника в целях завершения досудебного оздоровления обязательно проведение вспомогательной процедуры – установление защитного периода, по окончании которого в результате открытия конкурсного производства экономическим судом будет определена в дальнейшем возможность проведения санации либо ликвидации должника.

С момента подачи заявления в суд вступает в силу мораторий на удовлетворение требований кредиторов («автоматическая остановка»). Действие прав кредитора против должника в соответствии с требованиями главы 11 автоматически приостанавливается с момента подачи заявления. Автоматическое приостановление предполагает определенный период, в течение которого кредиторами не могут вестись какие-либо действия по получению судебных решений, взысканию, обращению взыскания на имущество должника и возврату имущества по любым долгам, возникшим до подачи заявления о банкротстве. Такое приостановление дает должнику отсрочку, в течение которой он может провести переговоры с кредиторами и попытаться урегулировать финансовые проблемы.

В данном случае следует отметить, что подобное приостановление производств по делам и исполнений по исполнительным производствам характерно как для Республики Беларусь, так и для большинства других юрисдикций.

Кроме того, должник, сохранивший право владения имуществом, или управляющий конкурсной массой имеют так называемое «право аннулирования». Оно позволяет должнику отменить любую сделку, заключенную в течение девяноста дней до подачи заявления о банкротстве. Отменив определенную передачу имущества, должник, сохранивший право владения имуществом, может аннулировать всю сделку и добиться возврата средств, которые впоследствии могут быть использованы для расчетов с кредиторами.

В течение первых 120 дней после начала процедуры банкротства должник обладает исключительным правом предоставления плана реорганизации (по решению суда этот срок может быть продлен). По истечении такого периода план может быть подан любой заинтересованной стороной (кредитором, комитетом кредиторов или управляющим), а принятым он будет считаться, если за него проголосуют и акционеры (участники) компании-должника, и кредиторы.

Для процедуры по главе 11 действует концепция «должник во владении» (*debtor-in-possession*), когда сохраняются полномочия органов управления должника: руководство компании может использовать, продавать или сдавать в аренду имущество компании в обычном порядке, а также оплачивать торговые обязательства и задолженность по заработной плате перед работниками. Любые же действия, выходящие за рамки обычного хозяйственного оборота, должны утверждаться судом. Предполагается, что руководитель лучше внешнего управляющего знает особенности производства и рынка сбыта, может лучше определить пути восстановления бизнеса. Если кредиторы возражают против прежнего руководства, суд назначает внешнего управляющего (*trustee*) и ревизора (для расследования конкретных вопросов). Таким образом, с момента подачи заявления о реорганизации имущество должника, которое на тот момент находилось в его собственности, становится имуществом конкурсной массы. Должник сохраняет контроль над имуществом и управляет им.

Одним из распространенных источников дополнительных финансовых ресурсов для реструктуризации долгов и финансирования реорганизации компании в соответствии с главой 11 являются банковские кредиты, которые предоставляются коммерческими банками компаниям, подавшим заявление на реорганизацию. Такое лояльное отношение банков к компаниям, испытывающим серьезные финансовые затруднения, объясняется тем, что все вновь выданные кредиты имеют абсолютный при-

оритет по отношению к долгам, возникшим до начала процедуры реорганизации, т.е. банки имеют высокие шансы возврата своих средств.

Таким образом, благодаря реорганизации, проводимой в соответствии с главой 11 Кодекса США о банкротстве, должник получает шанс восстановить финансовое положение и самостоятельно продолжить работу практически без вмешательства кредиторов; использовать мораторий на удовлетворение требований кредиторов и предотвратить арест своего имущества и аннулирование выгодных контрактов; аннулировать любую сделку, заключенную в течение определенного срока до подачи заявления о банкротстве; изыскивать дополнительные источники финансирования.

Оценивая перечисленные преимущества процедуры реорганизации через банкротство, закрепленной главой 11 Кодекса США о банкротстве, многие страны последовали примеру Соединенных Штатов и в ходе реформ национального законодательства об экономической несостоятельности (банкротстве) ввели новые аналогичные процедуры. Например, в отношении компаний Англии и Уэльса введена процедура, неизвестная ранее действовавшему законодательству, – процедура добровольного урегулирования долгов (Company Voluntary Arrangements, CVAs), а во Франции введена процедура судебного восстановления платежеспособности, предназначенная для сохранения компаний, поддержания их работы с сохранения занятости, а также для очистки пассива бухгалтерского баланса компании от обязательств.

Однако, при всех положительных сторонах реорганизации через банкротство, как инструмента корпоративного управления, часто приносящего уникальные выгоды, не стоит забывать о его недостатках. В частности, многие специалисты отмечают высокую стоимость процедуры реорганизации и относительно невысокий удельный вес компаний (порядка 20%), завершающих реорганизацию.

Выводы. Подводя итоги проведенного анализа, можно предложить сокращение сроков и изменение концепции защитного периода для ускорения хода дел о банкротстве в Республике Беларусь. Защитный период необходимо применять лишь при наличии объективной необходимости и учитывая эффективность процедуры реорганизации через банкротство. Также целесообразно предоставить возможность должникам и кредиторам подавать не только заявление о признании должника банкротом, но и заявление о введении финансового оздоровления, по результатам рассмотрения которого в отношении должника может быть введена указанная процедура без применения защитного периода.

Ожидаемыми результатами таких изменений в Закон Республики Беларусь от 13.07.2012 № 415-З «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» могут стать сокращение сроков и издержек на проведение процедур, применяемых в делах о банкротстве, повышение их эф-

фективности и увеличение размера погашения требований кредиторов, защита интересов должников, испытывающих временные трудности, но имеющих возможность восстановить свою платежеспособность при предоставлении необходимых для этого правовых инструментов.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Leonard Bruce** (The International Insolvency Institute). *Getting the Deal Through – Restructuring & Insolvency 2017*. Tenth edition. London. Law Business Research Ltd. 2016.
2. **Бештоев, М.И.** Тенденции развития института банкротства: движение от репрессии – к реабилитации должника // Эффективное антикризисное управление. – 2015. – № 5 (92). – С. 62-75.
3. **Королев, Ю.Ю.** Регулирование процессов банкротства и санации: внедрение международных норм в Беларуси // Научно-теоретический, научно-практический, научно-методический журнал «Новая экономика». – 2014. – №1 (163). – С. 163-170.
4. **Об экономической несостоятельности (банкротстве): Закон Респ. Беларусь от 13.07.2012 № 415-3 // Нац. Правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – 24.07.2012. – 2/1967.**

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Костюкова Елена Николаевна

Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса, Минск
skladlog2017@mail.ru

Мотивация труда занимает значительное место в организации деятельности субъектов хозяйствования, поскольку направлена на стимулирование персонала к эффективному и качественному труду, способствуя обеспечению рентабельной деятельности организации. В свою очередь, это приносит выгоду не только хозяйствующему субъекту, но играет важную роль в экономическом развитии страны, в том числе в условиях формирования рыночной экономики.

На современном этапе развития мотивация персонала рассматривается как элемент общей системы менеджмента. В этой связи человеческий фактор является одним из определяющих в успешном функционировании организации в условиях конкурентной борьбы на рынке.

Одним из наиболее сложных моментов не только в теории, но и в практике менеджмента является правильный выбор методов управления персоналом предприятия. Это, в первую очередь, обусловлено сложностью человеческой психики и моделированием ответных реакций на воздействия менеджеров как отдельными работниками, так и коллективом в целом. Кроме того, следует учитывать, что различные методы

управления оказывают различное воздействие на работника и могут давать дифференцированные результаты в различных ситуациях. Методы стимулирования соответствуют виду управляющего воздействия [1].

Среди методов мотивации можно выделить следующие основные виды:

- административные,
- экономические,
- социально-экономические,
- социально-психологические.

Для административных методов характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Они ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга и др. [2].

Экономическим и социально-экономическим методам обычно отводится центральное место в методах мотивации персонала, поскольку они базируются в первую очередь на экономических отношениях и лежащих в их основе объективных потребностях и интересах людей. В своей совокупности эти методы призваны предоставлять сотрудникам своеобразные добавки к заработной плате, вовлекать сотрудников в процессы деятельности организации, свидетельствовать о заботе организации о своих сотрудниках и т.д. [1], [2], [3].

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на ценностно-ориентированном подходе и способствуют формированию чувства причастности к организационным проблемам [2], [4, с. 93].

В условиях становления рыночной экономики особое значение приобретают вопросы практического применения современных методов мотивации труда, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность производства. Детально разработанная система стимулирования труда позволит создать условия для мобилизации трудового потенциала, создания заинтересованности работников в росте индивидуальных результатов, проявлению творческого потенциала, повышению уровня их компетентности, и как следствие повышения эффективности и качества труда, что в свою очередь является залогом конкурентоспособности предприятия.

Для успешного управления персоналом, необходимо четко представлять основные механизмы и закономерности, по которым осуществляется работа с кадрами, на что нужно обратить внимание. Иными словами руководителю необходимо владеть современными технологиями управления трудовыми ресурсами.

В зарубежной практике для дополнительной мотивации персонала достаточно активно используют финансовое участие работников в результатах деятельности предприятий [5]. К странам, в которых наиболее развито финансовое участие, относится, например, Великобритания, где используют долевое участие работников в капитале. Под последним понимают внесение части личных сбережений работников в обмен на акции или облигации компании с использованием указанных средств на приобретение основных фондов и оборотных средств. Долевое участие в капитале влечет за собой передачу участникам корпорации части прибыли (дохода), в том числе в виде дивидендов или процентов, выплаты пособий или премий предприятия. Выявлено, что это положительно сказывается как на компании, так и на ее работниках, улучшает их отношение к труду, создает благоприятную атмосферу, стимулирует более эффективную деятельность [6].

Долевое участие работников в капитале можно использовать и на белорусских предприятиях, особенно учитывая преимущественно их акционерную форму собственности. Опыт зарубежных компаний зачастую свидетельствует о широком составе их акционеров, в том числе миноритарных. В этой связи целесообразно расширять долю участия работников в акциях, а в последующем и в облигациях предприятий. С одной стороны, это будет способствовать более эффективной трудовой деятельности работающих, повышению прибыли субъекта хозяйствования, а с другой – будет мотивировать коллектив к инвестициям в данное предприятие, в том числе за счет приобретения акций и корпоративных облигаций. В результате осуществления данных мероприятий заинтересованность работников в эффективном функционировании предприятия в целом и в инвестициях в частности возрастет, так как кроме заработной платы они будут получать процент по облигациям и в перспективе более высокие дивиденды по акциям.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Брасс, А.А.** Мотивация: ласковый кнут и жёсткий пряник [электронный ресурс] / А.А. Брасс. – Мн.: Изд-во Гревцова, 2007. – Режим доступа: <http://www.chitalkino.ru/brass-a-a/motivatsiya-2/>. – Дата доступа: 26.02.18.
2. **Управление персоналом организации:** Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова [электронный ресурс]. – М.: ИНФРА-М, 2005. – Режим доступа: http://ftl.ru/files/management/kibanov_uchebnik-personalom.pdf. – Дата доступа: 24.02.18
3. **Афанасьева, Л.А.** Социально-экономические факторы стимулирования результативности труда персонала [электронный ресурс] // Л.А. Афанасьева // CYBERLENINKA. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/sotsialno-ekonomicheskie-factory-stimulirovaniya-rezultativnosti-truda-personala>. – Дата доступа: 28.02.18.

4. **Седегов, Р.С.** Управление персоналом: Сотрудники как фактор успеха предприятия / Р.С. Седегов, Н.И. Кабушкин, В.Н. Кривцов. – Мн.: Тэхналогія; Изд-во БГЭУ, 1997. – 178 с.

5. **Природа** и формы финансового участия работников в результатах деятельности предприятий [электронный ресурс] // Exdat. – Режим доступа: <http://rud.exdat.com/docs/index-606310.html?page=2>. – Дата доступа: 20. 08. 2017

6. **Зарубежный** опыт мотивации труда [электронный ресурс] // ЭЛИТАРИУМ Центр дополнительного образования. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2010/10/22/print:page,1,zarubezhnyj_opyt_motivacii_truda.html. – Дата доступа: 18.09.17

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ CRM СИСТЕМ

Кривко-Красько Алексей Владимирович

Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса, Минск
sbmt@mail.ru

Система управления взаимодействием с клиентами (Customer Relationship Management Systems, CRM система) — это сложный, многокомпонентный механизм, состоящий из базы данных, а также модулей обработки информации, синхронизованных со многими каналами связи (от традиционных call-центров, до мобильного сервиса) и органично интегрированных в уже существующие корпоративные системы. Если CRM система, которой пользуется организация, не соответствует данному определению, то в качестве результата внедрения системы возможно получить только огромные проблемы с необходимостью радикальной реорганизации бизнес-процессов в организации. Это приведет к следующим сложностям:

- снижение на некоторое время эффективности сотрудников организации от самого нижнего до самого верхнего звена;
- увеличение количества ошибок, совершаемых пользователями системы, многие из которых могут привести к большим проблемам.

CRM системы общего назначения, разработанные крупными компаниями, например, SAP, Oracle, Microsoft, достаточно хорошо отлажены, однако, требуют двухсторонней адаптации для своего внедрения. К сожалению, большинство отечественных компаний, адаптируя ведущие CRM системы к своей деятельности, используют лишь часть функционала системы или адаптируют функционал системы только под конкретные нужды. При этом функционал зарубежных CRM систем не соответствует реальности отечественных компаний. Поэтому такие системы рекомендуют адаптировать бизнес-процессы компании под требования CRM системы.

В действительности, такая адаптация очень проблематична и, как правило, до конца не достижима. Организация с четко налаженными бизнес-процессами, уже отработанные годами, не может радикально улучшить свою рентабельность никакой автоматизацией. Безусловно, компьютеры позволяют, например, разгрузить сотрудников, развернуть системы он-лайнных и мобильных продаж, точнее прогнозировать объемы закупаемого товара, но автоматизация таит в себе огромную угрозу для бизнеса небезопасным.

Автоматизация продаж и централизованное хранение информации о товарах, сделках, клиентах, открывает огромный простор угроз безопасности. При этом все данные стекаются к центральному серверу, зачастую наделенному полномочиями принятия решений, касающихся новых задач организации, и хранящего конфиденциальные данные клиентов.

Перечислим основные угрозы:

- 1) разрушение (или искажение) данных, влекущее за собой сбой в деятельности организации со всеми вытекающими убытками;
- 2) хищение конфиденциальных данных организации, последствия которых очевидны;
- 3) принуждение сервера к совершению операций в обход положений деятельности организации.

Таким образом, чем глубже CRM система интегрирована в деятельность организации, тем выше требования к ее надежности. Слабая интеграция CRM системы, с одной стороны, сводит возможный ущерб от ошибок к минимуму, но, с другой стороны, не дает никакой полезной отдачи.

В настоящий момент большое количество IT-компаний предлагает разработку CRM системы «под ключ». При выборе такой CRM системы интеграция протекает без отрыва сотрудников от производства и без особых сложностей. Но, к сожалению, никакая небольшая IT-компания не в состоянии создать настоящую CRM систему. Дело в том, что сложность и многокомпонентность CRM систем требует привлечения для разработки специалистов из самых разных областей.

Содержать аппарат управления для IT компании можно только за счет массовых продаж, иначе бизнес станет нерентабельным еще до того момента, как CRM система будет готова хотя бы наполовину. Причем эта половина будет разрабатываться в процессе интеграции CRM в деятельность организации и все ошибки разработчиков станут прямыми убытками для организации. Естественно, что организация не будет заинтересована в финансировании отладки CRM системы за свой счет (исначально не включенный в договор), увеличивающую реальную стоимость интеграции CRM системы.

Таким образом, намного выгоднее приобрести CRM систему общего назначения, например, от крупного производителя (естественно, не первой версии), и смириться с неизбежными издержками адаптации бизнес-процессов организации под такую систему. Во всяком случае, такая CRM система уже отлажена.

ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ ВЗРОСЛЫХ

Лаптенюк Ирина Брониславовна

Белорусский государственный университет
культуры и искусств, Минск
laptenokirina@tut.by

Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2030 г. указывает, что «в формировании инновационной экономики и ее конкурентной среды система образования должна обеспечить соответствие получаемых знаний и навыков быстроменяющимся требованиям со стороны общества и экономики, техники и технологий, развитию личной инициативы и адаптируемости человека, благодаря которым расширяются его возможности интегрировать идеи, инновации» [3, с. 36]. Широкие возможности для этого открывает дополнительное образование взрослых, основные векторы функционирования которого разработаны на основе стратегий и рекомендаций авторитетных международных организаций, комиссий и форумов: Международной конференции под эгидой ООН по проблемам образования взрослых (Гамбург, 1997) и принятой на ней декларации об обучении взрослых, Межпарламентской ассамблеи СНГ «Об образовании взрослых» (1997) и принятого в ее рамках одноименного модельного закона, Меморандума непрерывного образования (2000), Международной конференции по проблемам образования взрослых (Дамаск, 2000) и принятого ею «Призыва к действиям в сфере грамотности и образования взрослых для всех» и др. В Итоговой декларации VI Международной конференции ЮНЕСКО «CONFINTEA» подчеркивается, что образование взрослых выполняет «важнейшую роль в поиске решений современных проблем в области культуры, экономики, политики и общественных отношений», являясь ключевым компонентом целостной системы обучения и образования на протяжении всей жизни [2, с. 106]. Понятие «дополнительное образование взрослых» в национальных границах определено статьей 240 Кодекса Республики Беларусь об образовании как вид дополнительного образования, направленный на профессиональное развитие слушателя, стажера и удовлетворение их познавательных потребностей.

В последние годы разработано множество инноваций для развития высшего образования. Согласно международному стандарту ИСО 9001:2000 задачей особой важности становится удовлетворение запросов разнообразных групп потребителей услуг. Высшая школа эволюционирует «в сервисную организацию с высокой степенью контакта с клиентом» [4, с. 257]. Вместе с тем, повышение уровня квалификации кадров и приобретение востребованной дополнительной квалификации является для инновационного развития экономики не менее актуальным и значимым, чем получение основного образования, ввиду динамики экономического развития, информационного характера энвйронментальной составляющей среды современного социума, стремительных изменений, происходящих в основных сферах профессиональной деятельности.

Сегодня мировое сообщество рассматривает дополнительное образование взрослых (далее – ДОВ) в контексте непрерывного образования как важнейший участок инновационной цепочки, механизма генерирования и трансфера новых знаний и опыта. По оценкам экспертов Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) с учетом развития демографической ситуации в развитых странах к 2050 г. подавляющая часть образовательных практик в формальной системе образования и за ее пределами будет связана со взрослым населением.

Для обеспечения комплексности и единства связи исследовательской, проектной и производственной деятельности в формировании и развитии высококвалифицированных компетенций в России на государственном уровне поставлен вопрос о необходимости создания центров компетенций, целью работы которых обозначена «кадровая, консультационная или сервисная поддержка профессиональных проектов инновационного обучения и социально-экономического развития, обеспечение сферы образования и других отраслей экономики необходимой научной, информационной, правовой и методической поддержкой в части выполнения задач, связанных с накоплением и трансфером новых знаний и опыта» [1, с. 262]. Основными направлениями функционирования центров компетенций являются сбор передового опыта, выявление и систематизация эффективных практик, обслуживание разнообразных проектов и инициатив, связанных с управлением знаниями, формирование базы научных работ и др.

В Беларуси прикладная направленность обучения, его практико ориентированный и деятельностный характер являются основой функционирования ДОВ, закреплённой в документах стратегического планирования, нормативной и распорядительной документации. В стране разработаны программные документы, направленные на развитие системы ДОВ с учетом функционирования отраслей экономики. В Концепции развития педагогического образования на 2015–2020 гг. обозначены приоритетные направления совершенствования системы в современных

социально-экономических условиях и прогнозирует возможности увеличения ее социальной эффективности. Для повышения качества образовательного процесса предусмотрено использование современных информационных и инновационных педагогических технологий, расширение проблемно-исследовательской базы, интеграция учебно-научно-инновационного потенциала образовательных и научно-методических учреждений, переход на кластерную модель развития. В Концепции информатизации системы образования Республики Беларусь на период до 2020 г. определены в числе приоритетных направлений разработка электронных образовательных ресурсов, обеспечение сетевого взаимодействия участников образовательного процесса, распространение дистанционной формы обучения. Подпрограммой 7 «Развитие системы дополнительного образования взрослых» Государственной программы «Образование и молодежная политика» на 2016–2020 гг. предусмотрено решение задач по совершенствованию содержания ДОВ в соответствии с развитием отраслей экономики; обеспечение разнообразия, вариативности и гибкости учебных планов и учебных программ; применение современных образовательных технологий, их оперативный отклик на потребности рынка образовательных услуг.

Вместе с тем, на практике по-прежнему нередко в качестве приоритетной остается знаниево-ориентированная организация обучения. При этом в процессе реализации обучения не находят отражения практические элементы ДОВ, имеющие специфику, отличную от других уровней образования. Так, основным субъектом ДОВ является взрослый обучающийся, что в значительной степени определяет особенности организации образовательного процесса и его научно-методического обеспечения. Результаты проведения социологических исследований свидетельствуют о том, что характерные черты взрослых обучающихся выделяют их среди других категорий: самостоятельность и самоуправляемость, наличие значимого жизненного опыта и знаний, направленность на достижение конкретной цели (результата), наличие выраженной потребности в актуальности получаемой информации, практико ориентированном характере знаний и умений.

В соответствии с потребностями и запросами взрослой аудитории должны быть выстроены и соответствующие модели взаимодействия. Исходную платформу для обучения рекомендуется конструировать на опыте обучающихся. Для работы над проектами и темами желательно создавать четкие ориентиры, отражающие профессионально-личностные интересы. К разработке и реализации содержания образовательных программ необходимо подходить с учетом проблемных вопросов существующей практики и тенденций на опережение, создавая требуемые условия для активного участия обучающихся в образовательном процессе.

На практике нередко наблюдается процесс нивелирования значимости самоактуализации взрослого обучающегося в совершенствовании профессионального уровня. С целью преодоления негативной тенденции необходимо использовать лично-ориентированный подход в формировании компетентности саморазвития: использовать в процессе обучения разработки обучающегося, инициировать подготовку материалов, основанных на его практическом опыте.

Система ДОВ ставит акцент на активности получаемых знаний. Поэтому среди методов, используемых в процессе обучения, приоритетными являются практические, проблемно-поисковые, исследовательские, активные и интерактивные. Взрослые обучающиеся должны обладать стратегическим мышлением и видением решения практических вопросов и задач, исследуемых проектов. В связи с этим наиболее важная часть реализации программ ДОВ – внедрение новых подходов, способствующих развитию профессиональных, общекультурных, социально-значимых компетенций посредством приобретения знаний, умений, навыков и опыта конкретной практической деятельности, путем введения в атмосферу профессиональной среды, генерации профессионально-ориентированных технологий согласно запросам и требованиям работодателя; создание возможностей для дальнейшего участия в разработке инновационных проектов и программ, выполнении грантовых, научно-прикладных работ. Учитывая непродолжительный срок обучения при освоении образовательных программ ДОВ, практическая направленность их реализации приобретает особую актуальность. Интенсификация позволяет по-иному осмыслить процесс и содержание обучения, более эффективно использовать образовательное пространство и ресурсы обучения.

Значимым элементом обучения в системе ДОВ является междисциплинарность и профильная интеграция с базами практики с целью решения реальных задач практической направленности. Так, в целях повышения качества образования в ИПКиПК БГУКИ разработан перечень базовых площадок для проведения выездных аудиторных занятий для слушателей, в который включены 57 учреждений культуры и образования. На их базе проводятся практические занятия, мастер-классы, тренинги, занятия со слушателями по обмену опытом. Практический компонент, зафиксированный в образовательных программах ИПКиПК, составляет более 70 % от общего количества учебных часов. Сегодня работники музеев осваивают содержание образовательных программ в пространстве экспозиционных, выставочных залов, мастерских, музейно-педагогических зон Национального художественного музея Республики Беларусь, Национального исторического музея Республики Беларусь, Белорусского государственного музея истории Великой Отечественной войны, Белорусского государственного музея народной архитектуры и

быта и др. Практические занятия для работников библиотек проходят в специализированных залах и фондохранилищах Национальной библиотеки Беларуси, Центральной научной библиотеки имени Якуба Коласа Национальной академии наук Беларуси, Президентской библиотеки Республики Беларусь, библиотеки БГУКИ, Централизованной системы государственных публичных библиотек Минска и др. Мастер-классы для работников учреждений образования сферы культуры организуются в Республиканской гимназии-колледже при Белорусской государственной академии музыки, Белорусской государственной хореографической гимназии-колледже, Минском государственном художественном колледже имени А. К. Глебова и др. Работники театрально-зрелищных организаций изучают на местах опыт работы Национального академического Большого театра оперы и балета Республики Беларусь, Национального академического театра имени Янки Купалы, Белорусского государственного академического музыкального театра и др. Создание базы практики в учреждении образования выражает оценку результативности работы учреждения, направление деятельности которого включено в программу с целью распространения передового опыта практической деятельности.

К числу форм внедрения практико ориентированного подхода в учебно- и организационно-методическое обеспечение ДОВ можно отнести участие ведущих специалистов-практиков в комиссиях по защите дипломных работ, государственно-экзаменационных комиссиях, научно-исследовательских работах, направленных на совершенствование методического обеспечения отрасли, вариативной части образовательного процесса, руководстве подготовкой рефератов, курсовых и дипломных работ, организации совместных культурно-образовательных проектов.

Важным фактором эффективного функционирования ДОВ является профессиональная компетентность профессорско-преподавательского состава, его личностная, коммуникативная и психологическая подготовленность, участие в организации научных и творческих школ, лабораторий, экспериментальных площадок, специализированных аудиторий.

Основой для совершенствования системы ДОВ должно стать укрепление интеграции науки, образования и практической деятельности организаций отрасли: использование научно-исследовательских работ учреждений отрасли при формировании контингента обучающихся, составлении содержания образовательных программ, учебников и учебно-методических пособий; тесная связь с регионами, активное выявление, системное обобщение и распространение перспективного опыта их работы в процессе реализации образовательных программ и др.

Таким образом, ДОВ содержит значительные ресурсы, способные оказать позитивное влияние развитие человеческого капитала, повышение конкурентоспособности страны. Однако практические подходы к их использованию требуют кардинальной перестройки на основе обобщен-

ния передового и инновационного опыта, включающей совершенствование форм и методов образовательной деятельности; установление более тесной связи с организациями-заказчиками; фактическое внедрение результатов научно-исследовательских работ в содержание программ и их реализацию; формирование компетентности саморазвития обучающихся; применение методов комплексной оценки квалификации ППС, существующих в отечественной и международной практике.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Аксенова, М.** Проектирование образовательной системы центров компетенций / М. Аксенова // Высшая школа : опыт, проблемы, перспективы : материалы X Междунар. науч.-практ. конф., Москва, РУДН, 20–21 апреля 2017 г. : в 2 ч. / науч. ред. В. И. Казаренков. – М. : РУДН, 2017. – Ч. 1. – С. 261–265.

2. **Галичин, В. А.** Основные характеристики и тенденции развития образования взрослых в условиях глобализации [Электронный ресурс] / В. А. Галичин. – // Век глобализации. – 2012. – № 1. – С. 104–114. – Режим доступа: https://www.socionauki.ru/journal/files/vg/2012_1/104-114.pdf – Дата доступа: 11.03.2018.

3. **Национальная** стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2030 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://srrb.niks.by/info/program.pdf> – Дата доступа: 11.03.2018.

4. **Самусевич, В. П.** Особенности внедрения инноваций в высшее образование / В. П. Самусевич // Инновационные процессы и корпоративное управление : материалы IX Междунар. заочной науч.-практ. конф., Минск, 15–31 марта 2017 г. / М-во образования Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т, Ин-т бизнеса и менеджмента технологий, Ассоциация бизнес-образования ; редкол.: В. В. Апанасович (гл. ред.), А. И. Ковалинский, Е. М. Минченко. – Минск : Национальная библиотека Беларуси, 2017. – С. 256–259.

УРБАНИЗМ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА СИСТЕМУ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Садовская Екатерина Юрьевна

Лебедев Антон Вадимович

Белорусский государственный университет,

Институт бизнеса, Минск

sadovskaya@sbmt.by, lebedev@sbmt.by

В мире происходят различные процессы. Наиболее значимым из них в последние несколько десятилетий стал процесс развития технологий и инструментов коммуникации, который настолько сильно повлиял на развитие человечества, что вместо научно-технической революции заговорили о научно-техническом взрыве. Так, например, за последние 100 лет исчезли около 600 профессий, изменилась структура общества и паттерны потребления. Более интенсивным стал и процесс урбанизации,

который влияет на все сферы жизни. Вторая Конференция ООН по населенным пунктам в 1996 году пришла к выводу, что в городах во всем мире возникают проблемы из-за урбанизации [1].

Большинство стран сосредоточено на развитии городов вместо сельских районов. Следовательно, городские районы лучше оснащены инфраструктурой, общественными объектами, а также обеспечивают больше различных возможностей трудоустройства по сравнению с сельскими районами.

В целом, урбанизация представляет собой разноплановое явление, которое ведет, прежде всего, к проблемам с окружающей средой, транспортом, изменениям в мировой экономике, а также оказывает воздействие на систему образования.

Явление урбанизации происходит из-за концентрации ресурсов и средств в городах. Как правило, этот процесс напрямую связан с инновациями, индустриализацией и социологическими явлениями. Процесс урбанизации был начат во время промышленной революции, когда рабочая сила перешла к производственным центрам в городах, чтобы получить рабочие места на заводах, поскольку сельскохозяйственные рабочие места стали менее распространенными.

Масштабы и скорость урбанизации огромны: доля городского населения во всем мире выросла с 17% в 1951 году до 20% в 2001 году и, как ожидается, увеличится до 41% в 2020 году. При этом, развивающиеся страны урбанизируются быстрее, чем промышленно развитые страны.

В Республике Беларусь перемещение жителей из сельских районов в города ведет к снижению количества подросткового населения в сельской местности. Так, например, прирост населения Минска за 2015 год составил 21632 человека, причем из этого числа 15973, то есть около 74%, - миграционный прирост, что в 1.5 раза больше, чем в 2014 году [3]. Кроме того, более 80% миграционного прироста приходится на возрастную группу от 15 до 19 лет.

Такая значительная миграция молодежи из сельской местности накладывает определенные требования на уровень образования в сельских школах, ведь, фактически, квалификация пребывающей в города рабочей силы напрямую зависит от того, как организован учебный процесс в сельской местности, а также от квалификации учителей сельских школ. Однако несмотря на то, что количество учеников на одного учителя постоянно снижается из-за миграции, качество сельского школьного образования остается на прежнем уровне (см. рисунок).

Таким образом, в результате урбанизации в Республике Беларусь, система школьного образования в сельской местности становится все менее эффективной: затраты на содержание сельских школ и оплату труда педагогов остаются на прежнем уровне, однако, количество выпускников и качество их обучения снижаются.

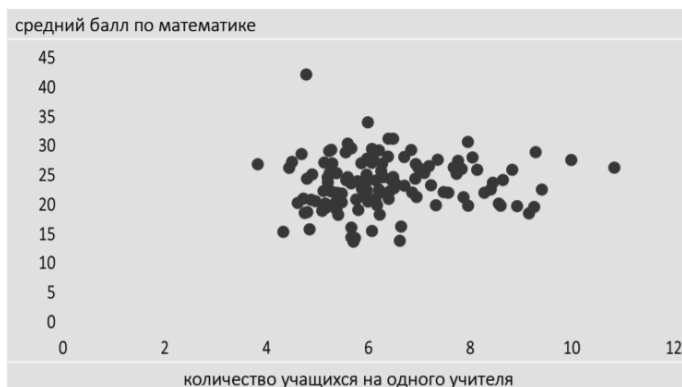


Рисунок. Зависимость среднего балла по математике учащихся сельских школ от количества учащихся на одного учителя
Источник: [4]

Это требует принятия определенных мер в системе финансирования сельских школ. На наш взгляд возможными решениями здесь могут быть следующие:

- оптимизация численности педагогических работников в сельской местности: ввиду сокращения количества учащихся в сельских школах необходимо сокращать количество учителей в сельской местности, а за счет освободившихся средств поднимать качество образования и квалификацию учителей;
- переход от сметного финансирования школ к финансированию по результатам на одного учащегося;
- усиление анализа результативности деятельности школ, внедрение системы контроля качества образования.

Без соответствующих мер адаптации системы школьного образования в сельской местности к набирающему обороты процессу урбанизации система сельского школьного образования будет становиться все более ресурсоемкой, а качество образовательных услуг будет снижаться, что в конечном итоге негативно отразится на квалификации рабочей силы в городах.

ЛИТЕРАТУРА

1. <http://www.yourarticlelibrary.com/problems/the-problems-of-urbanization-in-developed-and-developing-countries/4676>
2. <https://www.civildserviceindia.com/subject/General-Studies/notes/urbanization-their-problems-and-their-remedies.html>
3. http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/solialnaya-sfera/demografiya_2/g/chislennost-naseleniya-po-oblastyam-i-g-minsku/

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КАК ЦЕНТРА КОРПОРАТИВНОЙ ВЛАСТИ

Лемешевская Людмила Владимировна

Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса, Минск
lemeshevskayalv@mail.ru

Общий проблемный фон. Содержание корпоративного управления организацией можно артикулировать исходя из того, что это область институциональных знаний и современной практики хозяйствования – совокупность правил и норм поведения, посредством которых участники экономического процесса становятся заинтересованными в оптимальном взаимодействии, принимают ответственные решения по поводу использования ограниченных ресурсов. В рамках корпоративного управления организацией должно обеспечиваться единство интересов собственника капитала, внешних партнеров, внутреннего менеджмента и производственной ассоциации.

Анализ корпоративной практики показывает, что в эпицентре бизнес-процессов незамедлительно оказывается *Наблюдательный совет неисполнительных директоров* (НСД). Так, по оценке российских экспертов переход от «принципов корпоративного *поведения*» (Кодекс-2002) к «принципам корпоративного *управления*» (Кодекс-2014) в первую очередь был детерминирован необходимостью более тщательной разработки полномочий именно НСД, как центра корпоративной власти [1].

Обобщение белорусской корпоративной практики, прежде всего выполнения «Меморандума о взаимопонимании» между ЕБРР и Правительством РБ по вопросам совершенствования системы управления государственным предприятием, так же показывает, что обеспечение полноценного функционирования НСД, включая и полномочия независимого директора, являются наиболее ответственной позицией.

Наличие на корпоративной ландшафте НСД означает не только признание обособленных интересов собственника капитала, производственной ассоциации и внешних «совладельцев», но и установление иерархического контроля над выполнением принятых стратегических решений.

В данном случае исследуется алгоритм инкорпорирования *двухлатной* западноевропейской модели корпоративного управления, которая, на наш взгляд, полнее соответствует запросам трансформации бе-

лорусского госпредприятия. Внутренний механизм корпоративного взаимодействия предполагает:

- формирование центра **стратегического управления** госпредприятием (НСД) за границами воздействия технократии; закрепление за технократией предприятия лишь функций **оперативного** управления;

- обеспечение **контроля** над деятельностью менеджеров предприятия со стороны производственной ассоциации и внешних «неисполнительных директоров» (**совладельцев**);

- участие ассоциации наемного персонала предприятия в выработке управленческих решений (**соуправление**).

Понятно, что практическая деятельность любого НСД, как центра экономической власти организации, должна соответствовать принятым в обществе корпоративным стандартам. Такие основные полномочия НСД будут проанализированы ниже. Здесь отметим главное: корпоративное управление, выстроенное по схеме «НСД + Правление исполнительных директоров + Совет предприятия», должно создавать эффективную систему сдержек и противовесов. За счет прозрачности управления должны обеспечиваться рациональное распределение ресурсов между различными направлениями бизнеса, минимизация рисков хозяйствования.

По **внутреннему** контуру современным признаком корпоративного управления посредством НСД (западноевропейская модель) признается:

- а) не включение в состав НСД исполнительных директоров;

- б) включение в состав НСД уполномоченных представителей производственной ассоциации (профсоюз; Совета предприятия).

По **внешнему** контуру цивилизованным признаком корпоративного управления признается ситуация, когда представители «совладельцев» входят в состав *НСД*, будь то ОАО или госкорпорация. Считается, что при такой модели корпоративного управления есть возможность грамотно учитывать интересы «взаимосвязанных предприятий». Со своей стороны «совладельцы», которые входят в состав НСД в качестве неисполнительных директоров и независимых экспертов, расширяют возможности корпорации по заимствованию капитала. Для многих «совладельцев» высокая рентабельность корпорации не является единственным показателем успешного бизнеса, что задает менеджменту предприятия социальную ориентацию.

Понятно, что сущностные функции корпоративного управления должны восприниматься и как функции НСД. Как приоритеты, задачи или **объекты** управления со стороны НСД обозначим аудит, улучшение деловой репутации фирмы, соблюдение корпоративных стандартов, нейтрализацию деструктивного поведения конкурентов. Безусловно, к приоритетам деятельности НСД относятся выработка стратегии развития, обеспечение стратегического поведения, контроль над технократией предприятия; при главной целевой ориентации – прирост экономиче-

ской эффективности в рамках государственного предпринимательства [2].

Среди прикладных аспектов деятельности НСД выделим контроль уфл внешними заимствованиями и состоянием кредитных линий, иммобилизацию оборотного капитала в дебиторскую задолженность, качество продукции и состояние бренда, контроль над производительностью труда и удельными издержками по оплате труда.

Выработка Наблюдательным советом стратегии развития корпорации обычно включает:

- выбор стратегической *позиции* корпорации на отраслевом рынке;
- определение на среднесрочную перспективу главного *фактора* конкурентного преимущества;
- важнейшие *приемы* осуществления бизнес-концепции;
- выявление потенциальных *рисков* и способы их минимизации.

Кроме внутреннего контроля и обеспечения объективной отчетности, слияний и поглощений, обособления бизнес-процессов к *стратегическим* задачам НСД отнесем подготовку и исполнение контрактов, заключенных с вышестоящими органами управления (контракты планирования), включая их корреспондирование на внутренние подразделения (контракты исполнения).

Важны так же подбор на конкурсной основе кадров управления, выдачу разрешений на проведение крупных торговых и финансовых сделок, соблюдение регламента распределения чистой прибыли, решения по наращиванию уставного фонда, а также политика по связям с потенциальными инвесторами. В современной модели корпорации стратегическое управление принято осуществлять на основе «системы сбалансированных показателей» с выходом на конкретизацию оперативных целей (*BSC*), «ключевых показателей эффективности» (*KPI*) и др. НСД обязан отслеживать внутреннюю аналитическую стоимость предприятия, выступая в роли предельного инвестора и доводить ее до сведения общественности [3].

Состав и структура НСД напрямую зависят от *масштаба* производства и характера *отраслевой* деятельности организации. Но особое значение имеют: а) организационно-правовая форма предприятия, вариант вертикального соподчинения; б) принятая *модель* корпоративного управления (уровень вмешательства); в) избранный *тип* функционирования Наблюдательного совета (либеральный, оперативный и др.); г) конституируемая стратегическая цель предприятия (максимизация прибыли, самофинансирование и самокупаемость, выполнение социальных функций).

Оставим в стороне вопросы организации работы НСД, деятельности временных и постоянных комиссий, условия оплаты труда и показатели деятельности НСД. Но следует отметить, что состав Наблюдательного

совета предприятия и способ его формирования в развитых капиталистических странах со «смешанной экономикой» регулируются специальными *законодательными* актами (законы о госпредприятии, акционерном обществе, хозяйственном обществе, производственном соуправлении; Кодексами корпоративного управления). Перечень конкретных должностных лиц, или «совладельцев», которые должны входить в состав Наблюдательного совета, и его численность принято закреплять в учредительных документах предприятия.

Решая известную «агентскую проблему», в состав НСД включают «*неисполнительных*» директоров, *независимых* экспертов, *внешних* представителей партнеров по бизнесу и региональной общины, т. е. так называемых «совладельцев». Такой состав позволяет обеспечить не только контроль за деятельностью технократии, но и установить полноценные взаимоотношения со стратегическими партнерами и гражданским обществом.

Важнейшим принципом современной корпорации выступает *обособление* стратегического и оперативного управления. Поэтому с этой позиции НСД есть коллегия внешних, независимых, неисполнительных директоров, тех же «совладельцев» и профессиональных экспертов. Поэтому участие исполнительных директоров в НСД, с правом решающего голоса, следует исключить. Отклонение от данного принципа допускается лишь в акционерных обществах, где владелец контрольного пакета, будучи генеральным директором ОАО, может «на правах монетажарного собственника» входить и в состав НСД. Во всех остальных случаях оперативному управлению менеджеров должны последовательно противостоять стратегическое управление и контроль со стороны НСД.

Однако опыт показывает, что даже в условиях тотального «неучастия» менеджеры предприятия, продвигая собственные интересы, способны оказывать прямое воздействие на отдельных «совладельцев». Прежде всего, это касается карьерного роста, величины их денежного вознаграждения, доступа к кредитным ресурсам и заключению контрактов.

Поэтому в современной корпоративной стратегии менеджеры рассматриваются не как субъект, а как *объект* управления и контроля. Для этого используют контрактное право, контроль за их деятельностью, налаживают эффективную отчетность с использованием *МСФО* и *IT-технологий*.

Топ-менеджеры компании подбираются на конкурсной основе, назначаются и освобождаются от должности НСД. Кроме того, срок полномочий Топ-менеджера и условия вознаграждения ограничены условиями конкурса.

Достаточно актуальным является вопрос о включении в состав Наблюдательного совета представителя «государственного собственни-

ка», или наблюдателя из вышестоящей организации. Понятно, что первостепенное значение здесь будут иметь порядок вхождения предприятия в вышестоящую управленческую структуру, культивируемая организационно-правовая форма, режим использования публичного или частного права.

В *ближнем* измерении в роли такого государственного представителя может выступить наблюдатель, делегированный вышестоящей отраслевой или региональной управляющей организацией (управляющая госкорпорация или компания, отраслевой или диверсифицированный концерн, межотраслевое объединение, ФПГ, холдинг, муниципалитет). Вышестоящая организация должна иметь план приглашений на вакантные позиции новых «совладельцев».

В *дальнем* измерении делегат такого рода может представлять в Наблюдательном совете предприятия Департамент по управлению госимуществом (*министерство* по делам участия госкапитала), или, например, пенсионный *фонд*, который выступает как стратегический инвестор, а поэтому по фискальным соображениям наделен правом распоряжаться капиталом и доходом госпредприятия.

Следует учитывать и то, что деятельность стратегических госпредприятий, которая подотчетна парламенту страны, принято оценивать аудиторами международного класса. Поэтому в составе НСД не столь уж и редко можно обнаружить представителя Правительства Министерства финансов и т. п., наделенного большими полномочиями [4].

Статус и требования к членам НСД. Анализ белорусской корпоративной практики показывает, что отсутствие четкого определения статуса НДС и независимого директора приводит к тому, что весьма затруднительно обеспечивать конструктивное противостояние технократическому менеджменту. На наш взгляд, при выработке национальной модели корпоративного управления, следует руководствоваться стандартом, в соответствии с которым Наблюдательный совет должен состоять из независимых экспертов, компетентных управляющих и заинтересованных «совладельцев, которые сменяемы, несут персональную ответственность за принимаемые решения.

Независимость означает, что член Совета, представляя ту или иную структуру, тем не менее, готов в любой момент публично заявить о выявленных нарушениях, поставить вопрос о доверии к должностному лицу. Независимость директора из числа Наблюдательного совета предполагает его нейтральность и объективность при оценке бизнес-процессов, следование интересам компании.

Оценка степени независимости члена НСД всегда связана с ситуационной независимостью. Независимый член НСД, кроме характера и способности выносить независимые суждения, не должен быть связан с обстоятельствами, которые способны повлиять на его мнение. Личные ка-

чества члена НСД, его профессиональный опыт не должны ставить под сомнение то, что тот будет действовать объективно в интересах предприятия как хозяйствующего субъекта.

Помимо общих пожеланий корпоративная практика выработала не только четкие признаки *независимости*, но и *критерии зависимости* члена НСД, способы ее нейтрализации. При закреплении статуса независимости члена НСД должно внимание стали уделять наличию особого *защитного механизма*, препятствующему перерождению в аффилированное лицо, привыканию к почетной должности и в целом недобросовестному поведению.

Во многих странах ОЭСР законодатели предусмотрели обязательное раскрытие, в специальном разделе годового отчета компании, *личностной* информации членов НСД. Внедрение института независимого члена НСД одновременно предполагает высокий уровень профессиональной *подготовки*, компетентность и конкретизацию требований к личности.

Поставщиком на рынок корпоративных услуг первоклассных и независимых директоров-экспертов могут выступить экономические вузы, центры исследований, корпоративные школы при различных ассоциациях и хозяйственных палатах.

Обобщая опыт Беларуси в корпоративном строительстве, данные организации вполне могут организовать подготовку «кандидатов в директора» корпорации соответствующего психологического типа. Понятно, что подготовка корпоративных управляющих должна осуществляться профессионалами в соответствующих областях знаний, подлежать строгой аттестации. Профессиональные корпоративные управляющие должны быть подготовленными экспертами, стратегами и аналитиками бизнес-процессов, способными организовать мозговую атаку, быть готовыми выступить в роли лоббиста корпорации, уметь проводить контент-анализ.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Михайлов, Д.М.** Эффективное корпоративное управление (на современном этапе развития экономики РФ): учебно-методическое пособие. – Москва: КНОРУС, 2015.
2. **Бочарова, И.Ю.** Корпоративное управление: Учебник. – Москва: ИНФРА-М, 2014.
3. **Бриггэм, Дж.** Хьюстон. Финансовый менеджмент. 7-е изд. Перевод с англ. – СПб: Питер, 2016.
4. **Сорвилов, Б.В.,** Западнюк Е. А. Формы организации и принципы функционирования государственного предпринимательства: зарубежный и отечественный опыт конца XX –начала XXI века. // В журнале: Вестник экономической интеграции, Москва, 2015, № 3 – 4, стр. 142 – 150.

ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ КОНТУРЫ ИНКОРПОРИРОВАНИЯ УНИТАРНОГО ДЕЛОВОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Лемешевский Иван Михайлович

Белорусский государственный университет,

Институт бизнеса, Минск

3653090@rambler.ru

Композиция задачи и направление анализа. Снижение пофакторной эффективности функционирования предприятий госсектора экономики Беларуси актуализирует необходимость ускорения реформирования сложившегося экономического и институционального порядка.

В данном контексте обратим внимание на то, что в «Комплексе мер» правительства Беларуси, направленных на выполнение стратегической «Программы-2020», решение задач по повышению эффективности управления *государственными* предприятиями трактуется не иначе как сквозь призму использования инструментов *корпоративного* строительства. Так, в общем пакете корпоративных трансформаций предусмотрены:

- а) преобразование крупных унитарных предприятий в ОАО с государственным участием;
- б) разделение функций собственности и управления (распоряжения), формирование по вертикали государственных корпораций нового типа ;
- в) передача ряда РУП и ОАО с госучастием на региональный уровень управления.

Кроме того, актуализируется задача «внедрения в стратегически значимых организациях передовых мировых практик *корпоративного управления* с привлечением профессиональных управляющих» [1].

Определяя предметную область данной публикации, обратим внимание на функционирование *унитарного* государственного предприятия, которое в белорусских условиях выступает как доминирующая организационно-правовая форма. На текущий момент определены два основных направления корпоративной трансформации госпредприятия: (1) акционирование с образованием «100% -го государственного АО» и (2) формирование государственной корпорации как управляющей организации нового типа (правопреемник нынешних концернов, трестов и др.).

Однако следует признать, что вполне осуществимое *инкорпорирование* государственного предприятия без изменения его исходной организационно-правовой формы, за счет совершенствования внутривыпускных отношений, еще не получило в белорусской экономической литературе должного отражения [2]. К тому же само по себе акционирование также предполагает ревизию внутривыпускных отношений и изменение позиции технократии. Сбои в реализации высокозатратных

отраслевых программ модернизации (деревообработка, стройматериалы) показали, что ранее формально созданные ОАО и холдинги не способны выступить креативной платформой формирования эффективного собственника.

Исследуя проблему инкорпорирования унитарного госпредприятия, следует обратить внимание на опыт наших западных соседей. Последний свидетельствует о том, что корпоративные стандарты, являясь нормой функционирования госсектора экономики, способны выступить действенным механизмом обеспечения долговременного и устойчивого экономического развития. Поэтому в белорусских условиях нынешнее ограничение корпоративного ландшафта только акционированием государственного капитала не может продолжаться без учета временных рамок.

Понятно, что выработка и реализация стратегического курса корпоративного реформирования государственного сектора, включая и акционирование, должны опираться не только на западный опыт, но и на соответствующую теоретико-методологическую базу исследования *транзитивной* белорусской экономики. При этом важно различать стратегические и тактические (прикладные) задачи реформирования государственного сектора.

К задачам *теоретической* экономики отнесем исследование стратегических проблем, связанных с формированием на платформе госпредприятия эффективного собственника, использование при совершенствовании управления национальным достоянием «лучей прав собственности», восстановление общенародного характера государственного капитала. При этом речь идет об обосновании обновления «экономической конституции», взаимоотношений между властью, собственностью и управлением государственным предприятием.

Применительно к белорусским условиям преодоление коллизий госсобственности предполагает реформирование этикетических схем управления национальным капиталом, которые были унаследованы из советской экономики административного типа, а в трансформационный период сохранены республиканской бюрократией. При этом важно, с учетом состояния национального менталитета, избежать олигархического сценария трансформации экономической власти в клановую собственность.

По сути дела, речь идет о проведении «*управленческой революции*», с необходимостью проведения которой хозяйственная культура Запада, за последние 100 лет, сталкивалась не один раз. В середине XX века это произошло под воздействием научно-технической революции, а в начале XXI века – корпоративных скандалов, финансовых кризисов, спровоцированных технократическими излишками.

При этом следует исходить из того, что вопросы демократизации государственного капитала первичны, а совершенствование показателей

хозяйственной деятельности, внедрение IT-технологий и т. п. – вторично. Особая сложность корпоративной трансформации применительно к государственному капиталу связана с тем, что подобная тенденция непосредственно затрагивает интересы *элитической олигархии* как правящей социальной страты, имеющей к тому ряд специфических моментов по репродукции, стратегическому мышлению и уровню подготовки. На текущий момент фактическое противодействие корпоративному аспекту реформирования белорусской экономики обнаруживается в том, что анонсированные преобразования хронически не выполняются, или откладываются на отдаленную перспективу.

Поэтому внедрению технологии корпоративного управления должен предшествовать объективный фактологический анализ имеющего место системного *кризиса* государственной собственности. Должна быть известна «цена вопроса», или объем упущенной выгоды. Низкая рентабельность государственных предприятий, которые в условиях мягких бюджетных ограничений уступают частным организациям, значительный удельный вес убыточных субъектов хозяйствования и нарастание финансовых потерь, неспособность сформировать приемлемые внутренние накопления и обеспечить сохранность амортизационного фонда, стихийные процессы так называемого *первоначального накопления* капитала технократией указывают на исторические пределы культивирования бюрократизированной экономики

При этом временные рамки для культивирования азиатского способа производства обозначают циклические инфляционные волны и девальвационные кризисы, долларизация экономики, а также нарастание разрыва в социально-экономическом развитии на фоне ближайших соседей.

К задачам *социальной экономики* можно отнести вопросы демократизации распоряжения национальным капиталом, обеспечения единства собственности, труда и управления, формирования полноценной производственной ассоциации и мобилизации социальных факторов развития, участия «человеческого капитала» в распределении пофакторных доходов, а также социальной ответственности бизнеса. К обозначенной выше исторической цене культивирования бюрократизированного сектора следует отнести нерациональную структуру бюджетных расходов, нарастание разрыва между национальным и среднеевропейским уровнем оплаты труда, высокую зависимость страны от внешних источников финансирования, а также конъюнктурное снижение объема ВВП, рассогласованного в долларовой эквиваленте.

К тактическим задачам *прикладной экономики*, связанных с инкорпорированием организаций госсектора, можно отнести, например, создание возможностей для выхода на финансовый рынок, привлечение технологически насыщенных иностранных инвестиций. При этом особые сложности возникают из-за того, что государственное предприятие ограниче-

но в эмиссии ценных бумаг предпринимательского типа. Поэтому в рамках корпоративной реформы уже на старте потребуется изменить сложившиеся схемы взаимодействия банковского и промышленного капитала, внедрить механизмы так называемого инвестиционного проектирования [3].

Специфика госпредприятия. Безусловно, относительно организации (предприятия) государственной формы собственности обнаруживается определенная специфика корпоративного хозяйствования. Тем не менее, возьмем на себя смелость отстаивать тезис о том, что вопреки сложившимся стереотипам реформированное госпредприятие вполне может соответствовать основным *признакам* корпорации. Уже в исходном пункте анализа обнаруживается:

- бесспорное признание за госпредприятием статуса юридического лица, права на бессрочность существования; обособленность имущества организации и кругооборота капитала;

- наличие у госпредприятия интенсивного внутреннего содержания и внешнего окружения; объединение юридических и физических лиц вокруг определенной цели;

- наличие на предприятии системы профессионального управления, организационной структуры и иерархии управления;

- трансформация личной ответственности менеджера в ответственность предприятия;

- наличие производственной ассоциации [4].

В целом эволюция госкорпорации полностью соответствует *историческим трекам* инкорпорирования (технократия; производственная ассоциация»; внешние совладельцы). Безусловно, актуализация вопросов корпоративного управления затрагивает исследование организационно-правовых форм государственных предприятий, принципов функционирования национального хозяйственного механизма и материализации основных бизнес-процессов. При этом ряд направлений реформирования госсектора должен реализовываться независимо от корпоративного строительства, т. е. параллельно – как осознанное формирование разнообразных – институциональных, экономических, организационных – *предпосылок*, столь необходимых для распространения корпоративной культуры.

При определении содержания управленческой революции корпоративного типа весьма конструктивным выступает выделение внутреннего и внешнего контура самой корпорации, с последующим структурным анализом данных уровней организационно-экономических отношений. Такой методологический подход позволяет не только формально выделить два уровня исследования, соответственно, и два класса практических задач, но и обеспечить комплексный подход к реформированию с учетом необходимости достижения единства внутренней и внешней сре-

ды хозяйствования совершенного конкурента. При таком подходе появляется возможность разработать базовые принципы функционирования, например, Наблюдательного совета директоров, Исполнительной дирекции менеджеров, а также Совета предприятия.

Внутренняя среда. Обращаясь во *внутреннюю* среду предприятия и определяя возможный тип корпоративного управления, необходимо учитывать ряд имеющих место деструктивных противоречий государственного предпринимательства:

а) наличие неперсонифицированного распоряжения государственным капиталом, непрозрачность сложившейся практики рекрутирования должностных лиц;

б) противоречие между неперсонифицированным собственником государственного капитала и технократией предприятия;

в) противоречие между технократией и совокупным работником предприятия (производственной ассоциацией).

В первом случае речь идет о преодолении *азиатского способа производства*, о деэтизации распоряжения национальным капиталом, т. е. о тех задачах, которые не были решены в истекший трансформационный период. Инкорпорирование в данном случае означает развитие конкурсных отношений при подборе распорядителей национальным капиталом, мобилизацию в систему менеджмента кадров управления нового поколения.

Во втором случае речь идет не только о классической «агентской проблеме» и соответствующих моральных рисках, что должно стабилизироваться на приемлемом уровне, в том числе и за счет оптимизации контрактного права. Так, в свое время американский мыслитель *Т. Веблен* (основоположник институционализма) сформулировал вывод о ненужности «праздного класса» (собственников капитала) на фоне признания заслуг *технократии*. Однако в современных условиях «экономики знаний» актуален иной императив – об обеспечении системного контроля над технократией со стороны *собственников* основных факторов производства. Ставится задача ограничения сферы полномочий технократии решением тактических задач, исключения из сферы ее полномочий стратегических задач развития предприятия.

Абсолютная отчужденность государственной формы собственности, ее скрытая приватизация технократией в белорусских условиях предопределяют выбор *континентальной* западноевропейской (*двухпалатной*) модели корпоративного управления применительно к государственному и акционерному капиталу.

В третьем случае (см. выше пункт «в») речь идет о преодолении тотального *отчуждения* государственной собственности на средства производства, а также создаваемого живым трудом *продукта* – применительно к наемному персоналу предприятия.

Деструктивный характер обозначенных выше противоречий подтверждают история так называемого «либерального капитализма», весь период строительства в СССР государственно-бюрократического социализма, а на текущий момент эпизодическое возникновение на прострaнстве СНГ так называемых цветных революций, с их четко выраженным антиолигархическим и антикоррупционным вектором.

Поэтому вполне обоснованно признаками современной корпорации выступают формирование *производственной ассоциации*, демократизация управления производством, а также социальные обязательства бизнеса не только по текущему рациональному потреблению рабочей силы, но и по использованию человеческого капитала как фактора распределения вновь созданной стоимости.

В функциональном аспекте внутреннее инкорпорирование обнаруживается посредством наличия (а) независимой *профсоюзной организации* с соответствующими полномочиями; (б) *совета предприятия*, обеспечивающего взаимодействие наемного персонала и исполнительной дирекции по широкому перечню организационных вопросов; (в) деятельности *Наблюдательного совета* неисполнительных директоров, включающего в свой состав уполномоченных представителей наемного персонала и внешних совладельцев (НСД).

Отметим, что реализация наемным персоналом предприятия статуса производственной ассоциации выступает как один из *исторических треков* современного инкорпорирования, причем безотносительно к практикуемой форме хозяйствования (госсобственность, частное предприятие или акционерное общество). Однако следует признать и то, что данная ассоциативная тенденция является наиболее актуальной именно для *государственного* предприятия.

Во-первых, производственная ассоциация вполне ожидаемо способна обеспечить эффективный низовой «народный контроль» за распоряжением национальным капиталом, вне зависимости от политических трендов. Во-вторых, за счет ассоциативности и участия персонала в управлении производством открывается возможность дебюрократизации государственной собственности, обеспечения ее *общенародного* характера.

Внешняя среда. Со стороны внешних контуров современная корпорация характеризуется как особый тип горизонтального и вертикального взаимодействия с партнерами по бизнесу. Имеет место ассоциативная координация, и на этой основе обеспечивается нивелировка экономических интересов, что стимулируется кредитными, контрактными и прочими договорами. Становление корпорации современного типа сопровождается так называемой *псевдоинтеграцией*, когда формально не возникает произвольная форма собственности, но перекрещиваются «лучи прав собственности», вырабатывается механизм совместного принятия

стратегических решений и осуществления общего контроля за экономическим оборотом и позицией на рынке отраслевого продукта.

В итоге по внешнему контуру современная корпорация выглядит как вариант «договорной решетки» партнеров, как кластерная площадка «совладельцев» по выработке стратегических решений по поводу рационального использования собственных и заемных ресурсов. С учетом расширенного «креста конкуренции» учитывается зависимость наращивания воспроизводственного потенциала от стратегического поведения всех партнеров по бизнесу. Поэтому для государственного предприятия актуальны условия развития государственно-частного предпринимательства [5].

При структурировании внешнего контура современной госкорпорации и пополнении корпоративных знаний актуальными остаются:

(а) порядок подбора главного исполнительного директора госпредприятия и соответствующей команды менеджеров на основе частного контрактного права;

(б) степень делегирования отраслевому министерству функций управления технической политикой;

(в) полномочия прав владения на капитал и собственности на создаваемые экономические блага, закрепляемые за унитарным госпредприятием;

(г) порядок вхождения инкорпорированного госпредприятия в вышестоящую корпорацию, выполняющей собственнические функции контроля и инвестирования;

(д) состав, структура и полномочия НСД, разграничение стратегического и оперативного управления, порядок включения в корпоративный Центр экономической власти внешних «совладельцев» и представителей гражданского общества;

(е) подготовка кадров корпоративного управления нового поколения.

Помимо исходной агентской проблемы формирования *контроля* за технократией, разграничения стратегического и оперативного управления к компетенции корпоративного управления относятся решения по реструктурированию бизнеса; слиянию и поглощению; банкротство и выкуп долговым финансированием; *IPO* – первичный выход на фондовый рынок и дополнительная эмиссия. Объектом исследования должны выступать вопросы организационной иерархии, достижение *синергетического эффекта* интеграционного взаимодействия «совладельцев» фирмы.

Выполнение функций корпоративного управления предполагает следование определенным правилам, или принципам. Среди таковых обычно выделяют *ответственность* за принимаемые управленческие решения, *прозрачность* принятия решений и выработки стратегии развития,

подотчетность иерархии, а также *справедливость* в присвоении пофакторных доходов.

Эффективность корпоративного управления. При таких количественных и качественных оценках следует исходить из того, что *эффективное* корпоративное управление:

- улучшает деловую репутацию фирмы, повышает ее кредитный рейтинг, что облегчает доступ на рынок денежного капитала;

- предполагает соблюдение корпоративных стандартов, обеспечивает следование выработанным процедурам управления, что минимизирует риски мошенничества и недобросовестного поведения должностных лиц;

- оперативно вырабатывает рекомендации для менеджмента, контролирует устранение допущенных ошибок, в полном объеме обеспечивает отчетность менеджмента перед центром экономической власти предприятия, финансовую отчетность перед кредиторами;

- нейтрализует деструктивное поведение конкурентов; выстраивает ответственные взаимоотношения корпорации с банками и инвесторами;

- способствует приросту прибыли при одновременном сокращении объема требуемых капиталовложений;

- за счет принятия своевременных решений по реструктуризации производства, слияний и поглощений обеспечивает положительный эффект от избранного масштаба производства.

Наличие таких *компонентов* эффективности корпоративного управления делает *закономерным* достижение высокой социально-экономической эффективности функционирования организации.

Безусловно, наличие эффективного корпоративного управления есть важнейшая предпосылка для решения стратегических задач развития как унитарного госпредприятия, так и ОАО. Вместе с тем следует признать и не менее важное: внедрение эффективной модели корпоративного управления само по себе нуждается в соответствующих *предпосылках*, в специальном проектировании с учетом реально имеющегося внутренне-го и внешнего окружения. Поэтому, на фоне имеющихся институциональных предпосылок, целесообразно выделять этапы или фазы внедрения корпоративных стандартов.

В заключении, в ракурсе изложенных выше императивов, относительно экономической системы Беларуси, следует признать *дисфункциональность* многих предпосылок корпоративного строительства. В первую очередь это касается механизма банкротства госпредприятий, недооценки производственной ассоциации, отсутствие опыта проведения конкурсов проектов развития госпредприятия, стандартов корпоративного контроля со стороны холдингов и т. п. уровня развития рынка корпоративных ценных бумаг, а также наличия подготовленных кадров. Важным моментом выступает закрепление в национальном сознании

понимания идеи «управленческой революции», реализуемой в процессе корпоративного строительства.

Корпоративное строительство изменяет прежние схемы распределения ВВП, для многих управленцев обесценивает ранее полученные дипломы и примитивные знания. Ликвидация коррумпированного рынка должностей будет означать сокращение возможностей для присвоения бюрократической ренты. Поэтому вполне ожидаемо обострение классической «агентской проблемы», а также перенос акцента корпоративного реформирования с содержательной стороны на формальные позиции.

ЛИТЕРАТУРА:

1. **Комплекс мер** по реализации Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016 -2020 годы// Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12.01. 2017 г., № 18 [Электронный ресурс]. URL: <http://government.by>.

2. **Лемешевский И. М. , Лемешевская Л. В.** Корпоративная модернизация как альтернатива приватизации унитарного делового госпредприятия // Бизнес. Инновации. Экономика: сб. научн. ст. ИБМТ БГУ. – Минск: Печатный Дом «Вишневка», 2017, с. 13 – 21.

3. **Лемешевский И. М.** Деньги. Кредит. Банки. Курс лекций для студентов экономических специальностей вузов – Минск: ФУАинформ, 2015. – с. 736.

4. **Бочарова И. Ю.** Корпоративное управление. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – с. 368.

5. **Лемешевский И. М., Лемешевская Л. В.** Государственно-частное партнерство как платформа для формирования бизнес-знаний современного типа // Актуальные проблемы бизнес-образования. Материалы XVI международной научно-практической конференции, 20 -21 апреля 2017 г. – Минск, ИБМТ, 2017, с. 118 – 123.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНТРЕАКТИВНЫХ ТЕСТОВ В ОБУЧЕНИИ

Липская Мария Корнеевна

Белорусский государственный университет,

Институт бизнеса, Минск

m.lipskaya@sbmt.by

В отечественной и зарубежной литературе существуют различные определения термина «Тест».

Тест – это объективное и стандартизированное измерение, поддающееся количественной оценке, статистической обработке и сравнительному анализу [1, с.11].

Педагогическое тестирование – это форма измерения знаний учащихся, основанная на применении педагогических тестов. Включает в себя подготовку качественных тестов, проведение тестирования и последую-

шую обработку результатов, которая даёт оценку полученных знаний, тестируемых [2].

Педагогический тест – это инструмент оценивания обученности учащихся, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

В.С. Аванесов формулирует это понятие следующим образом: **педагогический тест** – репрезентативная система параллельных заданий равномерно возрастающей трудности, специфической формы, определенного содержания, позволяющая качественно оценить структуру и эффективно измерить уровень подготовленности испытуемых. По сравнению с данными ранее определениями, здесь добавились два термина – «репрезентативная система» и «равномерно возрастающей трудности» [3, с.18].

Тестирование в педагогике выполняет три основные функции:

- **Диагностическая** – заключается в выявлении уровня знаний, умений и полученных навыков студентов.
- **Обучающая** – состоит в мотивации студента к активной работе по усвоению учебного материала. Для того, чтобы усилить эту функцию преподаватель может использовать дополнительные стимулирующие меры: раздача примерного перечня вопросов, разбор однотипных заданий и др.
- **Воспитательная** – проявляется в периодичности и неизбежности тестового контроля. Это помогает студентам вовремя выявить пробелы в знаниях.

Для компьютерного контроля знаний, осуществляемого в виде тестов, больше всего подходят задания с выбором **одного** или **нескольких** правильных ответов и задания **открытой формы** – задания формулируются таким образом, что студенту необходимо самому вписать правильный ответ в отведенном месте. Однако в настоящее время существует множество программ, которые позволяют создавать вопросы различного типа.

При разработке компьютерного теста очень важно продумать уровень его трудности в целом и отдельных тестовых заданий. При подборе заданий необходимо ориентироваться на общий уровень студентов.

Компьютерные тесты лучше воспринимаются студентами. Преимуществом такого тестирования является, что проверка результата осуществляется автоматически и его можно сразу проанализировать.

Кроме того, программы для создания, проведения различных тестов и обработки результатов позволяют разбивать вопросы на группы и в результате случайного выбора выводить на экраны разные вопросы по одной и той же теме, тем самым, повышая качество оценки.

Тестирование может проводиться во время занятий по расписанию, или в свободное время, как разновидность самостоятельной работы сту-

дентов. Первый вариант оптимален для проведения контрольного тестирования. Основной же объем тестирования предлагается осуществлять в свободное от занятий время.

Сегодня разработчики программного обеспечения предлагают большой выбор программ для создания тестовых заданий и проведения тестирования. Программы могут быть как для создания онлайн-тестов, так и тестов для запуска на локальном компьютере.

Интерактивность теста – это способность теста активно и адекватно реагировать на действия пользователя.

Одна из наиболее интересных и известных программ для создания интерактивных тестов – iSpring QuizMaker.

iSpring QuizMaker – это удобная программа для создания интерактивных тестов и опросов с использованием изображений, аудио- и видеофайлов, формул. Программа предлагает расширенные возможности по настройке правил тестирования и подсчета баллов. В программе доступны 23 (11 – оценочных и 12 – анкетных) типа вопросов, такие как:

- **Верно/ Неверно.** Студент должен определить, верно или ложно утверждение, написанное в вопросе.
- **Одиночный выбор.** Выбор только одного правильного ответа из нескольких вариантов.
- **Множественный выбор.** Выбор вариантов из списка. Может быть более одного правильного ответа. Если вы включили оценку по варианту ответа, вы можете задать баллы для каждого из вариантов.
- **Ввод строки.** Необходимо ввести правильный ответ в текстовое поле.
- И другие.

Сложностей в установке и использовании программы нет, т.к. она является надстройкой для MS PowerPoint [4].

Тесты, созданные в iSpring QuizMaker, можно добавлять в курс, а можно использовать, как отдельный элемент. Эти тесты удобно использовать, как тесты тренинги. Программа позволяет добавлять информационные слайды с правильными ответами и навигацию по тесту настраивать таким образом, что если студент неправильно ответил на вопрос, то программа перенаправит его на слайд с правильным ответ и только после этого можно будет перейти к следующему вопросу.

Программа позволяет настраивать результаты: проходной балл, ограничивать по времени весь тест и отдельные вопросы, ограничение по количеству попыток и др.

При правильном подборе материала тест можно использовать не только для контроля знаний, но и для обучения. Таким образом студент может сам обнаружить пробелы в своих знаниях и вовремя обратить на это внимание. В этом случае можно говорить об обучающем потенциале

тестов, использование которых может стать одним их эффективных направлений взаимосвязи обучения и контроля.

ЛИТЕРАТУРА.

1. **Ивашина, А.С.** Тестовый контроль знаний /А. С. Ивашина, Т. С. Свиридова //Специалист 1997 – № 12. – С.10-14.
2. **Казиев, В.М.** Введение в практическое тестирование /Введение в практическое тестирование [Электронный ресурс] – 2017. – Режим доступа: <http://www.intuit.ru/studies/courses/1023/300/info>. – Дата доступа 25.10.2017.
3. **Аванесов, В.С.** Применение заданий в тестовой форме в новых образовательных технологиях /В.С. Аванесов //Педагогические измерения. – 2006. – №4. – С.16-29.
4. **Программа** для создания тестов и опросов /Продукты iSpring [Электронный ресурс] – 2017. – Режим доступа: <https://www.ispring.ru/ispring-quizmaker>. – Дата доступа: 30.10.2017.

СТРАТЕГИЯ И ПРАКТИКА ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО ДЕЛОВОГО ИМИДЖА

Лученкова Елена Степановна

Витебский государственный
технологический университет, Витебск
elena.stepanovna@tut.by

Имидж это сформировавшийся образ делового человека, в котором выделяются ценностные характеристики и черты, оказывающие определенное воздействие на окружающих.

Каждый человек, формируя свой внешний образ, пытается сформировать к себе определенное отношение. Одной из важнейших задач в этом направлении является выбор стратегии формирования имиджа. Стратегия формирования зависит от ролевого поведения.

Роль – это способ поведения, задаваемый определённой группой или обществом в целом. Она складывается из двух переменных – психологической установки нашего «Я» и ожидания других людей.

«Я» – это самосознание личности, которое формируется в процессе общения на основе языка и мышления. В течении одного дня человеку приходится «примерять» на себя несколько ролей: руководителя, коллеги, партнера по переговорам и т. д. Успешность выполнения роли будет зависеть от анализа деловой ситуации и ориентации нашего «Я». При характеристики нашего «Я», обычно ссылаются на «Я-концепцию» Р. Бернса. «Я-концепция» – это совокупность всех представлений индивида о себе, сопряженная с его отношением к себе или отдельным своим качествам. От «Я-концепций» зависит выбор стратегии формирования делового имиджа.

Для того, чтобы определить верную стратегию формирования имиджа надо учесть: сферу деятельности имиджа, на кого преимущественно ориентирован имидж, какой имидж я хочу иметь.

Исходя из аудитории имиджа, выделяют следующие стратегии его формирования: во-первых, стратегия создания универсального имиджа, ориентированного на широкие группы людей. Такой имидж создается на основе социальных стереотипов. Социальный стереотип это устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы.

Универсальный имидж – это воплощение таких общечеловеческих ценностей, как трудолюбие, добропорядочность, стремление к сотрудничеству. Внешне такой имидж выражается в соблюдении этических и этикетных норм делового общения; классическом стиле одежды. Такая стратегия обычно выбирается людьми, которые интенсивно взаимодействуют с различными социальными группами.

Во-вторых, стратегия создания целевого имиджа ориентирует на формирование имиджа с учетом ожиданий конкретных социальных групп. Например, демократический внешний облик сближает его носителя с ценностями носителей определенной профессии или определенной субкультуры.

В-третьих, стратегия «креативного взрыва». Формирование имиджа строится на разрушении стереотипов, выходе за рамки общепринятых норм.

Технология работы над имиджем включает три этапа: этап внутренней работы над образом, этап внешней работы над образом, этап управления имиджем.

Этап внутренней работы над образом складывается из имиджевого развития, имиджевого анализа имиджевой трансформации и активации. Внешняя работа над образом предполагает стилизацию образа, ресурсное обеспечение имиджа. Управление имиджем – создание информационных имиджевых носителей и произвольное регулирование имиджевым пространством.

Практическим примером технологий работы над имиджем может служить избирательная кампания Президента России 1996 года. В январе 1996 года рейтинг, действующего Президента России Б.Н. Ельцина был в пределах 5 %, что не давало больших шансов в победе на выборах. Для того, чтобы переломить эту тенденцию, надо было применить определенные имиджевые техники и технологии. В результате было: во-первых, скорректировано властное «лицо» Президента. Это выражалось в новых указах, новых назначениях и т. д. Во-вторых, были определены группы людей, на которых можно было оказать влияние и добиться результата. Была выбрана тактика дробления электората. Садоводам – земля, льготы, бесплатный проезд на транспорте; военным – гарантии и

субсидии; женщинам-матерям – обещание в двухтысячном году отменить призыв в армию и т. д. В отдельную группу была выделена молодежь. Ежедневно молодые люди видели с экрана адресованную только им акцию: «Голосуй, а то проиграешь!» озвученную своим талантом их кумирами. (В акции принимали участие самые популярные рок-группы России). В-третьих, Б. Н. Ельцин заметно похудел, сменил покрой и цвет костюма, причёску и стал эталоном делового стиля. В-четвертых, завертелась «фоновая» обработка. В качестве социальной рекламы ежевечерний ролик «Верю, люблю, надеюсь», где об Ельцине говорили обычные люди. Они видели все недостатки своего Президента, но делились с экрана своим пониманием того, что достоинств всё же больше и т.д.

Все перечисленные технологии по формированию нужного имиджа оказались успешными, что и привело к победе Б. Н. Ельцина во втором туре выборов.

Исходя из изложенного, можно сделать вывод, что адекватно выстроенная технология имиджа является средством оптимизации профессиональной социализации личности, которая обеспечивает оптимальное развитие человека в процессе труда. Имидж как личность, обеспечивает неповторимость и самоуправляемость индивида, его ценность и адаптацию в обществе. Технологично выстроенный имидж позволяет отойти от формально навязанных ролей и выйти за пределы самого себя. Правильно выбранная стратегия имиджа фокусирует личностные ресурсы, направляет на эффективное достижение целей профессиональной деятельности.

БЕЛОРУССКИЙ ТРАНЗИТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ МЕЖДУ ВОСТОЧНОЙ И ЗАПАДНОЙ ЕВРОПОЙ

Лукша Владислав Андреевич

lukshav.a@mail.ru

Молокович Анатолий Денисович

Белорусский государственный университет,

Институт бизнеса, Минск

molokovitch@tut.by

В докризисный период сформировались достаточно устойчивые транзитные грузопотоки через территорию Беларуси в направлении Запад-Восток. Так, в течение 2008-2014 гг. объемы перевозок транзитных грузов железнодорожным транспортом колебались в пределах 50,6 млн. т в 2008 г. и 45,1 млн. т в 2014 г. Положение существенно изменилось с вхождением нашей страны в затяжной кризисный период. Начиная с 2013 г. железнодорожный транзитный товаропоток начал снижаться и уже в 2016 г. он сократился по сравнению с 2015 г. – на 15,9%. Однако

уже в следующем году тенденция изменилась. Так за 2017 г. объем перевозок грузов по железной дороге увеличился на 15,4% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. В целом же за прошлый год по железной дороге было перевезено 146 293,1 тыс. т грузов. Также выросли объемы перевозки грузов автомобильным транспортом на скромные 2,5 %, составив 166 671,4 тыс. т.

Традиционно максимальный грузопоток через территорию республики идет из Российской Федерации. Он направляется в Литву, Латвию и Польшу. Через Республику Беларусь в 2017 г. в направлении Латвии проследовало почти 60 % общего грузопотока, Российской Федерации – почти 20 %, Литвы – 9,7 %, Польши и далее государств ЕС 10,3 % грузов. В направлении Латвии перевозится, в основном, белорусский сырьевой экспорт. При этом перевозки грузов железнодорожным транспортом в данную страну в 2017 г. увеличился на 4,5%.

Основная причина сокращения общего объема транзита по Белорусской железной дороге – снижение перевозок российских экспортных грузов. В основном это навалочные и наливные грузы: каменный уголь, нефть и нефтепродукты, а также черные металлы.

Снижение объема транзита грузов через Беларусь можно объяснить снижением темпов роста экономик России, Китая и стран ЕС, а также политическим и военным противостоянием России и Украины.

Падение объемов перевозки транзитных грузов железнодорожным транспортом имело место также в сопредельных прибалтийских странах. Так, в 2016 г. через Латвию проследовало на 1,2 % транзитных грузов меньше, чем в 2015 г., а через Литву - на 3,1 % меньше. Тенденция снижения перевозок транзитных грузов железнодорожным транспортом также продолжилась в этих странах и в 2016 г. Однако, цифры показывают значительно меньшее падение транзита через Латвию и Литву. Это связано с тем, что Беларусь увеличила физические объемы своего сырьевого экспорта через прибалтийские порты.

Рост транзитных грузопотоков можно обеспечить за счет разработки новых конкурентоспособных транспортно-логистических схем по переключению транзитных грузопотоков с альтернативных маршрутов, расширения практики организации перевозок ускоренными контейнерными поездами, как по сложившимся маршрутам, связывающим государства-члены ЕС с государствами-членами ЕАЭС, Китаем и Юго-восточной Азией, так и вновь организуемым.

Особенно актуально развитие белорусского транзита на основе создания привлекательных условий для прохождения через республику ускоренных контейнерных поездов, количество которых растет быстрыми темпами. Так, в 2017 году в сообщении Китай – Западная Европа ускоренными контейнерными поездами через Беларусь перевезено 245,4 тыс. TEU, что в 1,7 больше, чем в 2016 г. Транзитом через Беларусь про-

следовало 2,7 тыс. поездов. По сути это означает, что через пограничные переходы перемещалось в среднем по 8 поездов в сутки.

Еще одно направление развития экспортных перевозок грузов, связано с введением в эксплуатацию Индустриального парка «Великий камень», что позволит расширить географию экспорта, как в Западную Европу, так и в страны ЕАЭС. Выход из создавшегося положения есть, но он требует не только затрат капитала, но и времени для реализации этого перспективного процесса.

Следует также сделать вывод о необходимости диверсификации географии грузовых перевозок. Оказать влияние на транзит из/в Российскую Федерацию республика не может. Поэтому важнейшее значение для увеличения транзита через Беларусь имеют перевозки грузов по Новому Шелковому пути минуя территорию Российской Федерации. Однако решение данного вопроса в ближайшей перспективе не представляется возможным ввиду необходимости вложения огромных инвестиций в развитие инфраструктуры Нового Шелкового пути на всем его протяжении, а не только на белорусском участке.

ВОЗМОЖНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕРАКТИВНОЙ ЛЕКЦИИ В LMS MOODLE

Мардвилко Ольга Сергеевна

Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса, Минск
omardvilko@sbmt.by

Заинтересованность в интерактивных («inter» - это взаимный, «act» - действовать) методах обучения постоянно растет, и все больше методов и приемов для организации взаимодействия доступны преподавателям. По сравнению с другими, интерактивные методы ориентированы на широкое взаимодействие обучающихся друг с другом и на доминирование активности студентов в процессе обучения. Задачей же преподавателя становится создание условий для взаимодействия и активности.

Основными составляющими интерактивных занятий являются интерактивные упражнения и задания (они могут быть представлены и в цифровом виде), которые предоставляют возможность организовать активность обучающегося и взаимодействие с учебными материалами.

Существует множество ресурсов, позволяющих создавать интерактивные материалы, а также обеспечивать доступ к ним. Одним из таких ресурсов является система управления обучением Moodle, которая используется для разработки, управления и распространения учебных материалов с определенной последовательностью изучения. Разработанный с использованием инструментов Moodle дистанционный учебный курс

может включать большой набор различных ресурсов и элементов: файлы, веб-страницы, форумы, тесты, задания, глоссарии, опросы, лекции, книги, семинары, wiki, SCORM-объекты.

При помощи ресурсов Moodle можно создавать интерактивные материалы для самостоятельного изучения. Реализована данная возможность в системе управления обучения как тип материала «лекция» и представляет собой серию HTML-страниц с заданными переходами, позволяющими преподнести материал в интерактивной гибкой форме. Страница лекции – логически завершенный смысловой фрагмент, который заканчивается формулировкой условия задания («вопроса») для закрепления. В параметрах задания в зависимости от результата ответа можно настроить переходы на другие страницы лекции, установить критерии оценки этого задания и комментарии к ответам. После заполнения последней страницы лекции устанавливается переход «конец лекции», где отображается итог всей работы.

В отличие от классической линейной структуры подачи материала тип «лекция» в Moodle позволяет задавать траекторию изучения темы, перенаправлять обучающегося в зависимости от его результатов на определенные части изучаемого материала и таким образом задавая оптимальный порядок изучения темы. Интерактивность обеспечивается возможностью выбора (указания) дальнейшего перехода в зависимости от полученных ответов.

Интерактивные лекции можно использовать как для изучения нового материала, так и как задание на закрепление. При этом страницы лекции могут сопровождаться тестовыми заданиями и комментариями. Продумана возможность возврата к той части интерактивной лекции, на которой обучающийся остановился в прошлый раз. Такая подача материала предполагает возможность самопроверки выполненных контрольных точек или комментирования преподавателем ответов в задании.

Также можно установить определенное количество попыток для прохождения студентами интерактивной лекции и оценивания, что позволяет возвращаться к материалу и пересмотру своей предыдущей работы, анализу и поиску ошибок и наиболее оптимального решения поставленной задачи; стимулирует к более глубокому изучению и усвоению материала. Контрольные точки могут содержать вопросы с разнообразными вариантами и типами ответов для каждой страницы лекции.

Интерактивные лекции в системе Moodle позволяют сделать обучение более интересным и непредсказуемым, тем самым поддерживая элемент игры и новизны.

К ВОПРОСУ О ЗЕЛЕНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

Мартынова Ирина Владимировна

Белорусский государственный университет,

Институт бизнеса, Минск

martynova@sbmt.by

Институт бизнеса и менеджмента технологий БГУ зарекомендовал себя как авторитетный образовательный центр, обладающий значительным потенциалом в отношении высшего образования, которое пользуется спросом в Республике Беларусь и соседних с ней государствах. Все делается для того, чтобы знания и навыки, полученные в стенах вуза, гарантировали лидерство выпускников в сфере бизнеса в будущем. А для того чтобы в будущем управлять социально ответственным бизнесом, студенты ИБМТ, специализирующиеся в сфере бизнес-администрирования, логистики и управления информационными ресурсами, должны твердо верить в концепцию устойчивого развития. Хотя его принципы широко известны и внедряются в практику в Беларуси, образ жизни и методы ведения бизнеса не всегда им соответствуют. Посещать лекции и семинары не всегда достаточно для того, чтобы студенты превратились в сторонников устойчивого развития – знания должны быть закреплены на практике, и легче начать с имплементации соответствующих идей в образовательный процесс в аудитории и на факультете. Переход университета на «зеленый» становится насущной необходимостью. Одной из основных целей современного преподавателя становится создание для студентов повседневной устойчивой и зеленой среды. Очевидно, что в университете более широко должно обсуждаться то, как обеспечить устойчивое образование и как научить эффективно реализовывать принципы устойчивого развития.

В рамках одной из преподаваемых дисциплин, студенты первого курса англоязычной программы (бакалавриат) попытались найти ответы на следующие вопросы: Что подразумевает идея зеленого университета? Каким образом мы можем создать благоприятную среду обучения, которая не будет оказывать негативного влияния на планету и ее жителей? Пришлось признать, что термин «зеленый университет» в обществе понятен не всем: согласно проведенному студентами вне университета опросу, только 30% респондентов различных возрастных групп и образовательного уровня точно знают, что это такое. Проанализировав имеющийся в мире опыт реализации идей зеленого кампуса, студенты выступили с различными инициативами по проекту «Зеленая школа» для собственного факультета.

«Зеленый университет» – это высшее учебное заведение, которое проводит мероприятия, направленные на защиту окружающей среды: уменьшает количество выбросов углекислого газа, отдельно собирает

отходы, экономит воду и электроэнергию, развивает экологическую инфраструктуру, проводит образовательные программы и формирует экологически чистые привычки и модели поведения. [1] Студенты такого вуза участвуют в эко-проектах и рекламных экологических акциях, занимаются исследованиями по экологическим вопросам. Данный термин подразумевает любые виды деятельности в рамках устойчивого развития. Он также представляет собой ответственность за высшее образование и его важность для развития общества.

История этого термина и самого зеленого движения уходит в XX век. В 1950-ые годы в США из-за быстрого развития экономики и промышленности подземные и поверхностные воды, воздух и почва были серьезно загрязнены. Вопросы охраны окружающей среды постепенно заняли одно из основных мест. В заявлении об охране окружающей среды на конгрессе США президент Ричард Никсон подчеркивает, что граждане должны получать экологическое образование и понимать основные концепции охраны окружающей среды, а учебные заведения должны прививать надлежащие компетенции. В 1970-х и 1980-х годах конгресс США принял более 20 законопроектов об охране окружающей среды. Этот период получил название экологического десятилетия в истории развития охраны окружающей среды. Энергетический кризис в 1970 году привлек внимание к концепциям охраны окружающей среды и устойчивого развития в кампусе. [1] Роль университета в охране окружающей среды и в продвижении идей устойчивого развития реализуется посредством концепции «зеленого университета».

Методы создания «зеленого» кампуса довольно просты и реальны, тем более что студенты готовы взять инициативу по их реализации, к примеру, буквально «озеленить» территорию, посадив цветы и деревья, и участвовать в создании «зеленого» класса, «зеленой» территории. Кроме того, пересмотр моделей операционного менеджмента, управления отходами и мобильностью позволит сократить количество выбросов двуокиси углерода и снизить потребление энергии [2].

Студенты составляют одну из наибольших групп населения по потреблению питьевой воды в пластиковых бутылках; необходимо предоставить студентам бесплатные резервуары питьевой воды в зданиях факультета, в результате чего сократится необходимость утилизации пластиковых бутылок. Раздельный сбор отходов упростит их переработку; необходимо установить контейнеры для сбора бумаги, бутылок, тем более, что эта мера уже внедрена в практику на некоторых факультетах, вузах города. Сконцентрироваться следует на нецветильской работе, способствующей продвижению идей, такой как проведение различных экологических или «зеленых» мероприятий, семинаров, акций, межвузовских и межфакультетских конференций, соревнований.

Ведущие университеты мира, самые передовые бизнес-школы уже давно стали «зелеными»; среди них Оксфорд, Гарвард, Сингапурский университет, университет Копенгагена, университет Виктории в Канаде, Сассекский университет, МГУ, вузы Санкт-Петербурга. Практика эстонского Eesti Maailikool показывает эффективное внедрение принципов «зеленого университета»: использование опыта и исследований предыдущих поколений; открытость для новых идей и инноваций; применение принципов устойчивого развития в процессе принятия решений; разработка «зеленых» показателей для оценки своей работы [3].

Для того чтобы стать действительно зеленым университетом, важно, чтобы преподаватели, студенты и администрация ИБМТ БГУ были единомышленниками, готовыми собираться вместе для реализации всех этих составляющих, обмениваться опытом, мнениями и материалами и находить новые идеи. Необходимо совместно работать над «зелеными» проектами, стимулировать студенческие инициативы, проводить мероприятия и исследования на своем факультете, что повысит рейтинг и авторитет, позволит устойчиво развиваться нашему факультету и университету в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Интернет-адрес:** http://green.dyu.edu.tw/en_about.php
2. **Интернет-адрес:** <https://planonsoftware.com/us/whats-new/blog/how-universities-can-contribute-to-reducing-carbon-emissions.html>
3. **Интернет-адрес:** <https://www.emu.ee/en/about-the-university/green-university/>

ПСИХОЛОГИЯ ИМИДЖА МЕДИЦИНСКИХ РАБОТНИКОВ

Маршалова-Михалкова Снежана Алексеевна

Белорусская медицинская академия
последипломного образования, Минск
Snez@tut.by

Развитие психологического ресурса медицинских работников становится требованием и неотъемлемым условием, позволяющим эффективно осуществлять деятельность в трудовом коллективе. Одной из составляющих этого ресурса является имидж, который может стать опорой для осуществления своих обязанностей. Работая над совершенствованием своего имиджа, сотрудник повышает культуру делового общения, оптимизирует взаимодействие с коллективом. Имидж медицинского работника свидетельствует об умениях, знаниях, компетентности, а также ценностях, которыми он руководствуется в профессиональной дея-

тельности. Кроме этого, имидж работника сферы здравоохранения тесно связан с культурой организации.

Имидж понятие появившееся в психологической науке сравнительно недавно и поэтому у него еще нет окончательно сложившегося, однозначного определения. Появившийся в зарубежной, в частности американской литературе термин имидж обычно употребляется для особого вида образов - представлений, широко используемых различными общественными институтами, формирующими установки в массовом сознании потребителей.

Профессиональный имидж – набор качеств, которые пациент ассоциирует с конкретным медицинским работником. Компонентами имиджа являются внешний вид, речь, профессиональная компетентность, профессиональное общение. Медицинский работник своим имиджем оказывает влияние на течение болезни, физическое и психическое состояние больного.

Общий образ врача состоит из личностного и профессионального имиджа, имеющего размытые границы и четкие требования, несоблюдение которых приводит к недоразумению и пренебрежительному отношению к специалисту.

Имидж специалиста является одним из главных условий успеха его профессиональной деятельности. Пациенты доверяют тем врачам, рядом с которыми им спокойно, в чем авторитете они уверены. При этом процесс формирования мнения пациента о враче достаточно предсказуем. Чтобы быть успешным, доктору следует поддерживать имидж умного и серьезного человека.

У пациентов обычно нет достаточной информации, чтобы проанализировать глубину знаний, обширность опыта и профессионализм врача, поэтому они основывают свое мнение на внешнем облике. Имидж врача формируется из множества факторов, включающих в себя как его профессиональные качества, так и некоторые внешние атрибуты профессии. Но давно известно, что больше всего люди верят своим глазам. Поэтому основным элементом имиджа доктора является его внешний вид.

Медицинские работки имеют строгий дресс-код, сложившийся на протяжении столетий. Традиционный белый халат и шапочка появились не как дань моде или признак специфического отличия. Акушерами было замечено, что кипячение халата до и после родов значительно снижает смертность матерей и детей. Да и сейчас для медиков специальная одежда – обязательный элемент стерильности и гигиены. У всех остальных людей белый халат вызывает подсознательное чувство доверия и надежды, поэтому он так важен для восприятия.

Со временем традиционный белый халат претерпел изменения, превратившись из простого и бесформенного в стильную и красивую одежду. Сегодня можно подобрать варианты с разной длиной рукавов, фор-

мой воротника, видов застежек и карманов. В качестве элементов декора используют контрастные декоративные вставки. Халат может быть разным по длине, шьется отдельно для мужчин и женщин. В санитарных и гигиенических целях также используется головной убор – медицинские шапочки, колпаки и косынки различной формы и размеров, призванные скрыть волосы во время манипуляций и операций.

Обязательное дополнение специальной одежды – обувь для медицинских работников. К ней также предъявляются определенные требования, которым она должна отвечать. В первую очередь, это легкость и бесшумность, чтобы не создавать излишних помех в работе. Также простота моделей, полное отсутствие декора, чтобы поверхность при необходимости можно было легко обработать специальными препаратами.

В медицине нужно говорить не только об имидже практикующего медика, непосредственно оказывающего медицинскую помощь населению, но и об имидже лидера (менеджера, руководителя) в системе здравоохранения [1].

Медицина как искусство требует не только умелого использования и качественной подачи профессиональных медицинских знаний и навыков, но и чтобы это искусство положительно было воспринятым пациентом и обществом, чтобы настрой у них был доброжелательным, чтобы им хотелось получить эту профессиональную помощь, чтобы не было опасения или страха при визите к врачу или в медицинское учреждение, чтобы не возникала необходимость проверять или исправлять (ставив тем самым под сомнение) его назначения и рекомендации с помощью Интернета или прибегая к другим врачебным и не врачебным консультациям [2].

Вся клиническая медицина, от начала и до конца, от первого контакта с больным и до последнего, пронизана участием в ней субъективных личностных начал. Будучи сконцентрированными в человеке, будь то простой врач или профессор, медсестра или лаборант, субъективные качества личности в медицине всегда останутся приоритетными.

Профессия врача требует определённых имиджевых характеристик, которые должны соответствовать требованиям социума и месту работы: высокого уровня профессиональной компетентности, умения контролировать свои эмоции, культуры речи (правила вербальной коммуникации), устного и письменного общения, соответствующего внешнего вида и манеры поведения.

Итак, в процессе медицинской деятельности необходимо знание определённых правил вербального общения (коммуникации), принятых в социуме в целом и в профессиональной обстановке в частности. Универсальным средством коммуникации и знаковой системой для передачи информации является речь. Основной задачей речевого этикета в общении врача и пациента является установление контакта и поддержание

официальных и взаимовежливых отношений. Среди профессиональных качеств, характеризующих вербальное поведение врача, наиболее значимые: владение литературным языком, общая эрудиция, кругозор, умение чётко формулировать свою мысль. Естественной и единственной уважительной формой обращения к пациенту, независимо от пола, возраста, социального статуса является обращение на «ВЫ».

Этика и мораль профессионала здравоохранения в медицинской среде являются определяющими в отражении этикетных правил и соответствии имиджа. На период общения с пациентом личные интересы и потребности врача должны отойти на второй план, а предпочтение отдаётся интересам и потребностям собеседника. От умения врача владеть словом, от уровня его речевой культуры также зависит его профессиональная компетенция.

Таким образом, имидж профессионала здравоохранения, практикующего медика, является одним из главных атрибутов его профессиональной деятельности. Задача создания профессионального имиджа медика, врача, должна быть осознанным выбором и быть ориентирована на общие каноны, сформировавшиеся в результате исторической медицинской практики. Это прежде всего высокий уровень профессионализма, нравственность и наличие эмпатии. Необходимо помнить, что создание достойного имиджа требует значительных сил, времени, вплоть до материальных вложений, а потеря репутации и авторитета может произойти мгновенно.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Васкес** Абанто Х.Э., Васкес Абанто А.Э. Медицина и мораль. Монография (Киев, Украина): Алфа Реклама, 2015. — 160 с.
2. **Васкес** Абанто Х.Э., Васкес Абанто А.Э., Арельяно Васкес С.Б. Медицина, как она есть! Монография (Киев, Украина): Алфа Реклама, 2015. — 228 с.

LEVERAGING THE UBIQUITY OF DIGITAL COMMUNICATIONS TO PROMOTE LEARNING: THE BLOGGING TOOL

introduction of an instrument

Matskevich Alena

Belarusian State University, School of Business, Minsk
matskevich@sbmt.by

Today the technology is present mostly in every area of our lives. The internet plays a key role in communication providing us with a possibility to communicate with others via various social media and blogging platforms.

Considering current students interest in everything what is happening online, the educational institution can benefit from not only staying competi-

tive through having an online presence but also by providing students and educators with access to and implementation of such contemporary means of communication as personal blogs.

Considering that writing a blog does not require much technical knowledge it might become an effective educational tool even for the non-computer savvy staff. Both students and teachers can use a blogging platform to publish and share photos, articles, newsletters, video and audio recordings, class activities and individual and teamwork projects, as well as to perceive a blog as an online diary of student's reflections on study, providing teacher with an opportunity of student's learning dynamics assessment. Thus, blogging allows teachers to stay connected with students, provide them with timely feedback, support and/or advice.

When used to reflect on study abroad or internship experiences blogging enables students to keep an ongoing personal record of their actions, decisions, challenges, though processes, problems, misunderstandings, successes and failures, and issues they have to deal with.

Besides, blogs encourage students to read and write, to be creative and self-exploratory. It also serves as a digital study portfolio providing storage for students' works, reports, assignments, projects, photos and other necessary materials.

When used as a publically accessible platform (through university intranet) blog fosters collaboration between students, encourages discussions, and provides the opportunity to track their learning progress by comparing their earlier and later blog entries. Study blog is a way to make learning more fun and less stressful.

Moreover, regular student and teacher blogging creates and supports the spirit of community. Blogging platforms accessible not only from personal computers, but also from tablets and mobile phones, represent a practical tool for collaboration among staff and students from the convenience of own homes or elsewhere in the world where one can get internet access. Engaging into regular blogging widens student and educators horizons as it provides a platform for sharing ideas, study plans, learning methods and teaching techniques, materials, inspiration and excitement.

One of the main benefits of the use of blogging as an educational tools is that it suggests a less formal and paper-based communication between students and teachers. Blog platforms are built to support the upload of multimedia, which provides a sustainable advantage over old-school paper report submissions.

Depending on a curriculum of a particular discipline, blogging might be turned into a forum for discussion of additional readings or providing short reflective summaries on recent articles in the field. By hosting a forum blogging can also come in handy for students working on group projects and as-

signment. Moreover, the results of collaborative students work can also be remotely presented in blogs.

Mark Sample, assistant professor of literature and new media at George Mason University suggests that in a personal study blog a student might write about an aspect of most frequent reading that he or she failed to understand; then formulate an insightful question or two about the reading and then encourage others to express their opinion in order to find a good answer to the questions; or respond to another student's post, building upon it, disagreeing with it, or re-thinking it [1].

For the larger class of 150 students, where encouraging class discussion could feel intimidating, professor Mark Rom from Georgetown University Washington decided to integrate a course blog into the curriculum in order to ensure that all students had the opportunity to engage in meaningful discussions on the course content [2].

Hillary Miller, Baruch College of CUNY notes that students are not always comfortable with putting their ideas, struggles and thoughts in public access for everyone to see and comment on. She suggests “[m]aking some class time available to teach students the rhyme and reason behind some aspects of the blog is arguably essential, and yet somehow easy to overlook.” [3]

Clarifying to students the reason they are being required to blog is a key to successful implementation of this modern educational tool. It is also advised to consider making blog participation a percentage of the grade to encourage student use.

Blogging offers many benefits for contemporary education. It encourages autonomous study by offering opportunities for students to take more control of their learning progress. It motivates students to start being more attentive towards the knowledge and skills they acquire and raise additional questions as a result of personal reflection on both theories and practice. Last but not least, it helps improving their reading and writing skills and promotes critical thinking and attention to detail.

To enhance the effectiveness of internship activities, it is important that students get the opportunity to reflect on their internship experiences and the learning outcomes they led to. Until now lecturers supervising the internships had limited involvement into day-to-day on the work floor experiences students go through during their short-term company placement.

Blogging provides students with a platform on which they have an opportunity to share their internship experiences on a weekly basis. Being a sort of online diary it helps students to develop their observation, research and critical thinking skills by means of sharing their internship experiences with others.

It is advised to incorporate blogging into internship activities to serve as both a reflection instrument for an intern and a monitoring instrument for internship supervisor.

Blogging allows students who are yet to become interns to get a sneak peek inside of the professional world and to better prepare themselves for their future internships.

LITERATURE

1. **Sample, M.** (2012, July 3). Chronicle of Higher Education: A better blogging assignment. Retrieved from <https://www.chronicle.com/blogs/profhacker/a-better-blogging-assignment/41127>
2. **Rom, M.** (2013, November 23). Engaging Students Through Blogs in Large Classes. Initiative on Technology-Enhanced Learning. Retrieved from itel.georgetown.edu
3. **Miller, H.** (2009, June 12). Lessons from a First-Time Course Blogger. Communication across the curriculum. Retrieved from <http://cac.ophony.org/2009/06/12/lessons-from-a-first-time-course-blogger/>

АКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Мигачева Марина Евгеньевна

Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса, Минск
m.migacheva@gmail.com

При работе с большой аудиторией задачи представления информации по изучаемой теме, демонстрация актуальности и практической значимости требуют от преподавателя большего творчества и профессионализма. Намного удобнее и эффективнее работать индивидуально или в малых группах по той простой причине, что больше времени можно уделить каждому из участников, больше вероятность своевременно заметить сложности и устранить пробелы, пока они не стали существенно усложнять дальнейший процесс. Однако, при работе с аудиторией у нас совершенно иные условия, но при этом задачи по сохранению эффективности процесса остаются – учитывать принципы индивидуализации, гибкости и сотрудничества, чтобы не «потерять» обучаемого, поддерживать мотивацию к обучению, развивать его не только профессиональные компетенции, но и личностные качества.

При использовании активных методов обучения можно реализовать процесс эффективно, сохранить принципы индивидуализации, гибкости и сотрудничества.

Индивидуализация процесса позволит учитывать индивидуальные особенности участников и предоставит возможности каждому работать в удобном для него темпе, максимально раскрыться и не чувствовать при этом свою неполноценность или слабость в сравнении с остальными

обучаемыми, более успешными, более усидчивыми в обучении, более способными к восприятию информации. Процесс индивидуализации может и должен корректироваться и выстраиваться преподавателем, к примеру, по содержанию, по объему, по времени. При этом базовое ядро требуемых знаний остается обязательным для усвоения на каждом из этапов изучения дисциплины. Вместе с тем, ребята могут корректировать содержание, углубляясь в тот или иной сопутствующий вопрос; выбирать для себя посильный объем изучаемого материала – охватить при желании сопутствующие изучаемой проблематике вопросы; контролировать время выполнения в разумных и согласованных сроках.

Гибкость процесса позволяет преподавателю ориентироваться на потребности аудитории, углубляясь в нужном направлении, оставляя что-то на самостоятельную деятельность, на творческое взаимодействие. Данный принцип позволяет отображать в ходе изучения дисциплины новые исследования, актуальные вопросы рынка труда, где изучаемая дисциплина имеет практическое применение. Это снижает инерционность процесса обучения, позволяет ему сохранять свою актуальность, подтверждает современность получаемых знаний, что способствует повышению мотивации у обучаемых.

Принцип сотрудничества предполагает, что между обучаемыми и преподавателем не будет проведена граница. То разделение, где по одну сторону рассказывают, а по другую слушают, будет вариативным. Слушатели также будут получать активные роли, и иметь возможность раскрыться, продемонстрировать свои успехи, озвучить сложности, представить аудитории свое исследование, свое видение.

Со студентами по дисциплинам «Информационные технологии. Базы данных и основы программирования», «Web-дизайн и компьютерная графика» (специальности «Бизнес-администрирование» и «Управление информационными ресурсами» факультета бизнеса ИБМТ БГУ) практикуются различные активные формы обучения, имеющие свои отличительные особенности или признаки. Зачастую в рамках одного блока используется интеграция нескольких форматов. К примеру, следующая траектория по разделу «Проектирование базы данных» с выходом на выбор темы для индивидуального творческого проекта включает в себя форум, вебинар, работу в группе, активное обсуждение в свободном формате:

1. Вводный лекционный формат для демонстрации ключевых терминов, практических примеров (включает совместное обсуждение в свободном формате).
2. На форуме необходимо сформулировать условие задачи (каждый из обучаемых формулирует задачу, выступая в роли заказчика).

3. На форуме необходимо разместить решение задачи (другой обучаемый предлагает вариант схемы данных для решения поставленной задачи).
4. На очном занятии, в группе обсудить условие задачи и ее решение (группы для обсуждения динамичны, так как каждый из студентов по одной из задач выступает как заказчик, а по второй как разработчик).
5. В рамках вебинара опираясь на опыт предыдущей работы, выбрать тему индивидуального итогового проекта по дисциплине (каждый для себя на основе уже имеющегося опыта выбирает предметную область, формулирует задачу и описывает ее проблематику для последующей реализации).
6. На форуме обосновать актуальность выбранной темы (каждый для своей выбранной темы формулирует причины, по каким его задача будет востребованной на рынке).

Каковы особенности и преимущества предложенной траектории взаимодействия со слушателями дисциплины?

Проблемность. По сути, это введение обучаемого в проблемную ситуацию, что способствует активизации его познавательной и творческой деятельности. Но проблему может ставить не только преподаватель, но и обучаемый обучаемому и обучаемый сам себе.

Исследование. Так как поставленные задачи разнообразны, привязаны к определенным предметным областям, то обучаемые вынуждены проводить самостоятельное исследование, причем в двух направлениях – чтобы правильно и корректно поставить задачу (и иметь возможность пояснить, подсказать ее решение), а также, чтобы решить ее.

Взаимообучение. Совместная работа над задачей того, кто ее поставил, и того, кто ее должен решить, неизбежно приводит к взаимообучению. Причем, в этом процессе оба оппонента выступают на равных. Совместное обсуждение, выявление проблемных моментов, вариативности суждений приводят к расширению взглядов, устранению пробелов в знаниях, формированию терминологической базы, отработке ключевых понятий и алгоритмов.

Индивидуализация. При выборе темы для индивидуального проекта обучаемый уже может учесть опыт работы в похожих условиях (работа на форуме, вебинаре, в группах) и осознанно прийти к выбору темы проекта и составлению плана действий.

Мотивация. Проведенная работа, где инициативная роль педагога скрыта, решение практико-ориентированных задач, охват для наглядности широкого спектра возможностей применения получаемых знаний, демонстрация актуальности и востребованности таких задач в социуме способствует повышению мотивации к дальнейшему процессу познания.

В итоге, в рамках изучения дисциплины исключается пассивное присутствие на занятиях, роль слушателя заменяется более широкими возможностями активного участия. Каждый из участников может определить для себя комфортный темп и уровень погружения в дисциплину, очертить границы сложности, до которых он в состоянии пошагово подняться. Изложение материала переходит в плоскость практического применения, затрагивая актуальные вопросы и способствуя росту мотивации. Также, такой подход исключает непонимание в процессе оценивания результатов учебной деятельности по курсу, так как весь процесс был прозрачным и обучаемые сами принимали участие в составлении своего плана обучения, видели успехи других, имели возможность объективного сравнения.

Выстроенный подобным образом процесс обучения будет способствовать не только усвоению изучаемого материала, но и возможности развития профессиональных и личных качеств у обучаемых, таких как самостоятельность, инициатива, индивидуальная ответственность.

ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ИННОВАЦИОННУЮ ПРОДУКЦИЮ

Морозова Юлия Эдуардовна

Частное учреждение образования «Институт парламентаризма и предпринимательства», Минск
morozova_ula82@mail.ru

Ценообразование на инновационную продукцию формируется с использованием обоснованных подходов к практической реализации миссии компании с учетом влияния геоэкономических и геополитических факторов деловой среды, уровня потенциального спроса и поведенческой реакции покупателей на новинку. Разработка корпоративных цен на новинку направлена: на анализ целевого рынка сбыта и обоснование его привлекательности с учетом специфики государственного регулирования; оценку наличия ресурсных возможностей компании, ее конкурентоспособности; формирование инновационного потенциала за счет выпуска новых товаров, передовых технологий; стратегические решения по обоснованию каналов сбыта и практическому использованию эффективных коммуникаций рыночного участия в режиме оптимальных цен.

Проблемность ценовой стратегии заключена в том, что, с одной стороны, цена должна быть достаточно высокой, чтобы мотивировать производственное подразделение, которое могло бы реализовать этот товар и на внутреннем рынке, через традиционную сеть сбыта; с другой – цена должна быть достаточно низкой, чтобы внешнеторговое подразделение компании было конкурентоспособным на зарубежных рынках.

При разработке ценовой инновационной политики принимают во внимание следующие моменты: какое место занимает цена среди средств конкурентной борьбы на каждом рынке, на которых действует фирма; какой метод расчета цены должен быть выбран; сможет ли компания выдержать ценовую войну на инновацию; как может измениться цена в зависимости от жизненного цикла новинки; есть ли в стране компания-импортер, ограничения на уровень цен, прибыль и свободу изменения цен.

Разработка и успешное внедрение инновации приносят компании определенные выгоды: прежде всего, инновация всегда предполагает определенную прибыль от продаж и возможный социальный эффект. В высшей степени важно, что инновации повышают социальную ответственность компании. Использование менее вредных технологий, переработка вторичных материалов, снижение энергоемкости технологических процессов – все это оказывает положительное влияние как на социум, так и на окружающую среду. Предлагая товар, которого нет у конкурентов, компания на какое-то время становится монополистом на рынке и может диктовать свои цены. Наряду с этим, инновация повышает имидж компании и стоимость бренда. Например, приобретая даже самую простую авторучку, потребитель, при прочих равных условиях, отдаст предпочтение продукции известной компании, нежели малоизвестному бренду. Подавляющее большинство инновационных товаров — это в основном качественные модификации уже существующих товаров, значительно меньшая доля инноваций — абсолютные инновации, так называемые мировые новинки, которые впервые появляются на мировом рынке товаров и услуг.

Формирование цен на инновационную продукцию является чрезвычайно трудной и одновременно важной задачей товаропроизводителя [1]. Сложность формирования цен на инновационный продукт связана с тем, что его объектами являются не только материальные, но и идеальные субстанции, которые не находят полного материального воплощения и не отражают стоимости в рамках трудовой теории стоимости, ограниченной материальным производством.

Основной особенностью ценообразования на новый, инновационный продукт является то, что он создается в таком виде впервые. Итак, объекты инновационной деятельности отличаются новизной и индивидуальным неповторимым характером. Поэтому на них невозможно составить твердые цены, привязанные к величине затрат на создание новшества, поскольку в инновационной сфере часто отсутствует прямая зависимость между величиной фактической суммы расходов и размером прибыли. Неизвестно, захотят покупатели оплатить покупку инновационного товара, а если захотят, то сколько денег готовы отдать за него. Неизвестно, как отреагируют конкурирующие предприятия или фирмы

на введение инновации. Также, мало что известно обществу и о расходах производителя при создании инновационного товара.

При абсолютной новизне товара на рынке его производитель становится на неопределенное время монополистом и может устанавливать любые цены. Но тогда возникает другой вопрос — будет ли на этот товар спрос? Поэтому при выводе на рынок инновации, не имеет конкурирующих аналогов. Задачи ценообразования сводится к определению максимальной цены, которую покупатель согласится заплатить за предлагаемое нововведение.

Ценообразование — это процесс формирования цен на услуги и товары. Цена является одним из самых важных элементов маркетинга, назначение которой необходимо для каждого хозяйствующего субъекта. Важно отметить, что через данный элемент реализуется связь между производителем и потребителем, а также между спросом и предложением. Еще одной важной частью общей финансовой политики компании является ценовая политика, так как уровень цен на продукцию фирмы, которую она реализует, напрямую влияет на важные показатели — выручку и прибыль.

Сейчас мы можем выделить три основных теоретических подхода к концепции ценообразования:

Классический подход — Смит, Рикардо, Маркс и другие. Здесь цена определяется количеством труда, которое необходимо для производства товара. Рыночная цена в данном подходе формируется из средних затрат производителей, которые выпускают данный товар. Плюсами данного подхода является то, что это наиболее известная теория цены, а так же простота расчета. Минусом является недостаточная оценка значения спроса.

Теория предельной полезности — Вальрас, Джевонс, Самуэльсон и другие. Цена в данном подходе определяется не количеством затрат труда на производство товара, а его предельной полезностью для покупателя. Преимуществом подхода является глубокий анализ теоретических концепций по макро и микроэкономике, использование математических формул и графиков, а недостатком — количественное измерение полезности и методы ее учета.

Теория спроса и предложения — Маршалл, Кларк, Пигу и другие. Спрос и предложение здесь равнозначные факторы ценообразования. Рыночная цена здесь является результатом взаимодействия спроса, сила которого определяется предельной полезностью товара, и предложения, которое зависит от издержек. Ценовое решение, которое не соответствует спросу, приведет к серьезным изменениям хозяйственной деятельности предприятия. Плюсом является ориентированность участников рынка на оптимизацию принимаемых ценовых решений, а минусом — статичность построения

Существует и другое мнение.

Производящая продукт компания должна определить для себя систему важных показателей, отражающих желаемую эффективность функционирования, которые он определяет учитывая цели своего хозяйствования [2]. На основе этой системы он ранжирует задачи, и образовывается политика цен продавца. В свою очередь решение данных вопросов обеспечивает механизм ценообразования.

Методология механизма ценообразования включает в себя:

1. Политику цен – общие цели, достигаемые за счет реализации товара по установленным ценам.
2. Стратегию ценообразования – общий план действий, из-за которых политика цен реализуется на практике.

В наше время, для определения ценообразования менеджер должен задавать себе вопрос: «Какие возможны затраты, чтобы получить прибыль при существующих на рынке ценах?»

Выделяют два подхода к ценообразованию:

1. Затратный – отправная точка - это фактические затраты фирмы на производство и организацию сбыта. Должна быть следующая цепочка: продукт – технологии – затраты – цена – ценность – покупатель.

Пассивное ценообразование – ценообразование под влиянием цен и политики конкурентов, основывается на затратном методе.

Активное ценообразование – цены устанавливаются в рамках политики управления сбытом для того, чтобы достигнуть наиболее выгодных объемов продаж, средних затрат на производство и целевого уровня прибыльности.

2. Ценностный подход – это установление цен таким способом, чтобы обеспечивать фирме получение максимальной прибыли за счет достижения выгодного для нее соотношения ценности к затратам.

Здесь цепочка будет выглядеть следующим образом:

покупатель – ценность – цена – затраты – технологии – продукт.

Стратегия ценообразования – это выбор компанией определенной динамики исходной цены товара, которая направлена на получение максимальной прибыли в рамках планируемого периода. С помощью нее можно определить уровень цен на отдельные группы продукции.

Имея дело с инновационным товаром, производителю нужно делать выбор между двумя основными стратегиями установления цен на новые товары.

Это стратегия «снятия сливок» и стратегия проникновения на рынок

Стратегия «снятия сливок» предполагает продажу товаров сначала по высоким ценам, значительно выше цены производства. По мере освоения изделия, расширение масштабов его выпуска и снижения затрат

происходит постепенное снижение цен. Данная стратегия основной целью получения большой прибыли сразу после внедрения товара на рынок, то есть в краткосрочной перспективе. Этот метод базируется на жестком патентном защите инновации. При использовании данной стратегии инновационный товар при успешном вхождении на рынок может получить имидж престижного товара и все время продаваться по немотивированно завышенной цене, пока конкуренты не предпримут попытки выпустить свой аналог данного товара за меньшую цену.

Другая стратегия — это стратегия проникновения на рынок. Она предусматривает продажу товаров по низким ценам при их вхождении на рынок. При использовании этой стратегии производитель больше учитывает свои долгосрочные интересы. Он может выпускать свою инновационную продукцию на рынок по схеме. Сначала товар продается по низкой цене, иногда даже невыгодной для производителя и может не покрывать даже себестоимости товара [3]. Впоследствии, когда товар получает известность в массах и пользуется большим спросом, производитель сознательно начинает постепенно поднимать цену на уже популярный товар.

Эта стратегия является более дальновидной, основной ее целью является стимулирование спроса, устранения конкурентов за низкой цены и доступность товара, завоевания и расширения рынка в будущем. При этом имидж товара не играет особой роли (так как при стратегии «снятия сливок»), на первое место выходит фактор доступности. А уже впоследствии при поднятии цены — тот фактор, что товар уже хорошо известен покупателю. Консервативный покупатель будет и дальше доверять данной фирме даже при росте цены на товар.

Определение цены продажи инновационной продукции

При определении цены продажи инновационной продукции производитель должен учитывать и множество других факторов и условий. Такие как экономические условия общества (происходит в настоящее время инфляция, происходит подъем или спад производства), уровень доходов покупателей инновационной продукции, государственное регулирование цен, собственные расходы на производство продукции, ее реализацию. Производитель проанализировать основную категорию населения, среди которой, по его данным, продукт-инновация будет пользоваться наибольшим спросом.

Таким образом, инновационная разработка должна постоянно сопровождаться проведением исследований ценовой эластичности потенциального рынка сбыта инновационного товара, конкурентоспособности аналогов, осуществлением маркетинговых мероприятий относительно будущего продвижения товара с целью формирования стратегии ценообразования.

Еще один фактор ценообразования инновационной продукции – это инновационный риск. Если производитель несет инновационный риск, то он повышает цену, вводя в нее плату за риск. При этом чем больше этапов разработки, внедрения и продвижения нового товара на рынок осуществило предприятие, тем больше его расходы, в случае провала уже невозможно компенсировать.

Итак, проанализировав факторы ценообразования инновационной продукции, можно прийти к выводу, что установление цены на инновационный продукт, особенно если он является абсолютной новинкой, это сложный многоаспектный процесс. Неверная ценовая политика может привести к тому, что, либо цена не будет покрывать расходов производителя по разработке и внедрению товара-новинки на рынок, или невероятно завышенная цена будет отпугивать потенциальных покупателей. Поэтому производитель, прежде чем выводить свой товар на рынок сбыта, должен тщательно проанализировать ситуацию на рынке и установить цену, ведь цена ошибки при неправильном ценообразовании слишком велика.

Метод ценообразования должен обеспечивать равновесие в системе инновационной деятельности предприятия с учетом, с одной стороны, желаемого уровня рентабельности для разработчиков инноваций и производителей инновационной продукции, с другой — потребностей потребителей.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Авдейчик, О.В.** Основы научной и инновационной деятельности / О. В. Авдейчик, Л.Н. Нехорошева, В.А. Струк. - Минск: Право и экономика, 2016. - 489 с.: ил., табл. - (Серия «Высшее образование»). - Библиография в конце частей.
2. **Аврашков? Л.Я.,** Графова Г.Ф., Графов А.В., Шахватова С.А. Инновационно-инвестиционная деятельность предприятия: Монография. М.: Современная экономика и право, 2015. 154 с.
3. **URL:** <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=12830> (дата обращения: 28.01.2018).

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИЙ В ПЕРСОНАЛ КОМПАНИИ

Мышковец Юрий Алексеевич

Толкач Галина Викторовна

Белорусский государственный университет,

Институт бизнеса, Минск

mishkovec@sbmt.by, tolkach@sbmt.by

Последние десятилетия развития мировой экономики подтверждают тезис о постепенном увеличении доли компаний, занятых в сфере оказания услуг. При этом основным фундаментальным отличием традиционных компаний, функционирующих в сфере производства, и компаний, оказывающих услуги, является природа их активов. Так, для производственных компаний наибольшую ценность представляют физические или материальные активы: здания, машины, оборудование, запасы материалов. В тоже время для компаний сферы услуг гораздо большую ценность представляют знания, компетенции персонала. В частности, в случае IT-компаний, стоимостная величина их физических активов является несущественной по сравнению с профессиональными компетенциями, знаниями, мотивацией сотрудников и их готовностью разделять корпоративные ценности компании. Именно поэтому для компаний, работающих в сфере современной цифровой экономики (digital economy) персонал выступает в качестве важнейшего фактора, определяющего стоимость этих компаний.

Для целей оценки и прогнозирования стоимости инвестиций в персонал необходимы специальные методы количественной оценки ценности уровня знаний, компетенций, мотивации персонала, равно как и надлежащее раскрытие информации о затратах компании, связанные с процессами рекрутинга, отбора, обучения, использования, развития и удержания персонала.

В западной практике управления персоналом (HR management) процесс идентификации, измерения и анализа данных, связанных с персоналом компании, определяется специальным термином Human Resource Accounting (HRA), который может быть интерпретирован как учет операций, связанный с процессом управления персоналом. При этом наиболее важной задачей Human Resource Accounting является осуществление процедур оценки персонала компании как ее актива. Помимо указанной задачи Human Resource Accounting также может использоваться в целях осуществления мониторинга эффективности использования персонала.

Human Resource Accounting может рассматриваться как специальный элемент системы корпоративного управления, позволяющий топ-менеджменту компании оценить в долгосрочной перспективе затраты на персонал, соизмерить с их экономическим эффектом и влиянием на эф-

фективность деятельности компании в целом. Например, если руководством принимается решение о найме молодых сотрудников с достаточно высоким уровнем заработной платы для оперативного решения определенных тактических задач, подобный шаг, нарушающий сложившиеся пропорции уровня оплаты труда в компании, может явиться причиной серьезной демотивации и снижения производительности труда уже работающего более опытного персонала.

Помимо этого, сведения Human Resource Accounting могут позволить потенциальным инвесторам на более взвешенной и реалистичной основе принимать решения об инвестировании, рассматривая при этом персонал компании как специфический вид активов, оказывающий непосредственное влияние на успешность деятельности компании. В традиционном бухгалтерском учете инвестиции в персонал компании трактуются сугубо как издержки определенного периода, не подвергаясь при этом капитализации. В итоге в современном бухгалтерском балансе игнорируется специфическая роль персонала компании как ее актива, что влечет искаженное представление в нем общей величины активов, ограничиваясь хрестоматийным делением в зависимости от продолжительности использования активов в деятельности компании на долгосрочные и краткосрочные.

Также в условиях, когда вопросы корпоративной социальной ответственности приобретают все большее значение, Human Resource Accounting может отразить степень инвестирования компании в человеческий капитал, в частности, вследствие осуществления мероприятий, направленных на развитие своего персонала.

Можно выделить два основных подхода к оценке инвестиций в персонал компании, применяемых в Human Resource Accounting:

- *затратный подход*, для которого характерно применения методов аккумулирования данных о затратах компании, связанных со всеми стадиями процесса управления персоналом, включая рекрутинг, отбор, обучение, использование, развитие и удержание;

- *подход основанный на определении экономической стоимости персонала компании* (economic value), рассматривающий персонал как актив компании и соизмеряющий сведения о затратах на персонал с потоками будущих экономических выгод, возникающих вследствие его использования.

Затратный подход к оценке инвестиций в персонал компании, следуя в фарватере бухгалтерской модели раскрытия информации о расходах на персонал, дает в связи с этим достаточно объективное представление о величине, структуре, времени понесенных расходов на персонал в разрезе не только компании в целом, но и отдельным ее центрам финансовой ответственности и проектам. Затратный подход может быть применен при определении затрат на замещение персонала (Replacement cost),

включающих затраты на рекрутинг, отбор и обучение новых сотрудников компании, по сути являющимися упущенной выгодой компании, возникающей вследствие текучести персонала компании. Основным недостатком данного подхода является измерение им сугубо собственно затрат, связанных с управлением персоналом, при полном игнорировании фактора признания ценности персонала как актива компании.

Подход основанный на определении экономической стоимости персонала компании учитывает величину текущей стоимости будущих денежных поступлений, возникающих вследствие выполнения персоналом своих обязанностей в будущем. При этом могут быть подвергнуты оценке инвестиции как в отдельных сотрудников, так и отделы, департаменты, службы. Методы определения экономической стоимости персонала компании могут быть произведены монетарными и немонетарными методами (monetary and non-monetary methods).

При использовании монетарных методов для оценки ценности конкретного сотрудника компании могут быть применены следующие математические модели:

- детерминированная и стохастическая модели Фламгольца (Flamholtz's model);

- модель Лева и Шварца (Lev and Schwartz Model).

Детерминированная модель Фламгольца рассматривает постепенный карьерный рост, внутренние перемещения сотрудника в пределах компании как факторы, влияющие на текущую стоимость будущих денежных поступлений, вызванных деятельностью сотрудника в будущем. Как правило, величина указанных поступлений крайне неопределенна, но имеет тем не менее два измерения. Первым из них является ожидаемая условная ценность сотрудника (expected conditional value). Она эквивалента всему потенциально возможному объему денежных поступлений, вызванных трудом сотрудника в компании. Лимитирующим фактором при этом выступает ожидаемая продолжительность времени работы сотрудника в компании. Помимо этого, на показатель условной ценности сотрудника оказывают влияние такие индивидуальные детерминанты как степень энергичности, мотивированности и адаптивности сотрудника, во многом определяя:

- уровень его производительности или успешности выполнения своих должностных обязанностей;

- потенциал перемещаемости в пределах компании (transferability);

- прогнозируемый карьерный рост сотрудника (promotability).

Организационными детерминантами, позволяющими сотруднику использовать свои навыки и потенциал на благо компании, при этом будут выступать модель управления персоналом, используемая в компании, ее внутренняя корпоративная культура.

Вторым измерением индивидуальной стоимости сотрудника для компании является его ожидаемая фактическая ценность (expected realizable value). Она является производной от показателя условной ценности сотрудника (expected conditional value) и степени вероятности того, что сотрудник будет работать в компании в течение определенного времени.

Взаимозависимость индивидуальных и организационных детерминант определяет степень удовлетворённости сотрудника условиями труда. Как следствие, чем выше удовлетворённость персонала, тем ниже его текучесть и выше ожидаемая фактическая ценность (expected realizable value) сотрудников.

Стохастическая модель Фламгольца основывается на утверждении, что внутренние перемещения персонала в пределах компании, карьерный рост отдельных сотрудников обусловлены недетерминированными (стохастическими) процессами и именно они оказывают влияние на величины условной (expected conditional value) и ожидаемой фактической ценности (expected realizable value) сотрудников. Применение стохастической модели Фламгольца предполагает использование следующей информации:

- потенциально возможного перечня должностей/ позиций сотрудника в компании, которые он может занимать на протяжении всего времени его сотрудничества с компанией;

- ценности каждой такой должности для компании исходя из величины текущей стоимости будущих денежных поступлений и соответствующей ставки дисконтирования, возникающих вследствие выполнения сотрудником своих обязанностей;

- вероятной продолжительности времени нахождения сотрудника на каждой из должностей.

Отличительной особенностью определения ценности сотрудника для компании в соответствии с моделью Лева и Шварца является использование для этой цели показателя текущей стоимости будущих доходов (зарплаты) сотрудника. При этом учитываются такие факторы как возраст сотрудника на момент проведения оценки, возраст достижения сотрудником пенсионного уровня, вероятность прекращения сотрудничества работника с компанией, прогнозируемая величина заработной платы сотрудника в пределах каждого года его работы в компании, а также соответствующая ставка дисконтирования. Исходя из положений модели Лева и Шварца инвестиции компании в персонал могут демонстрировать рост даже если сама компания на определенных этапах своего существования является неприбыльной.

Немонетарные методы определения экономической стоимости персонала большей частью основываются на применении различных количественных показателей и рейтинговых систем оценки ценности уров-

ня знаний, компетенций, мотивации персонала компании. В частности, могут подвергаться изучению и оценке следующие сегменты информации, связанной с персоналом компании:

- сведения о полученном образовании, длительность работы по специальности, наличие специальных профессиональных сертификатов (например, АССА или СМА в области управленческого учета);

- оценка эффективности работы сотрудников в соответствии с утвержденными показателями КРІ;

- информация регулярного мониторинга степени удовлетворения персонала предоставляемым компанией компенсационным пакетом (зарплатой);

- результаты оценки потенциала профессионального и личностного роста сотрудников;

- сведения о степени лояльности сотрудников по отношению к компании (как правило указанная информация получается путем анкетирования и содержит сведения об отношении сотрудников к различным элементам корпоративной культуры компании, действующей системе мотивации, удовлетворенности персонала условиями труда и организацией рабочих мест).

ЛИТЕРАТУРА

1. **Business** valuation management (2012). The Institute of Cost and Works Accountants of India, Kolkatta.

AGILE AND LEAN IN THE PRODUCTION ENTERPRISE INNOVATIVE PROCESSES MANAGING

Miasnikova Olga Vyacheslavovna

Belarusian State University, School of Business, Minsk
miasnikovaov1@gmail.com

The innovative potential basis is people involved in innovative processes. The main tasks of the production enterprise management are to organize co-workers functioning competently, to create incentives for the employee innovation activating, to put advanced experience and science achievements into practice. In the modern world their decision becomes the most significant factor for social and economic development of enterprise.

For rational interaction of innovation processes participants it is necessary to apply methods of logistics management. However, a certain preparation of the management object is required in advance. It includes the allocation of targeted movement of material, information, labor, financial, service and the interpretation of the performing works in the form of a flow model. The main prerequisites for the logistics mechanisms creation and development for inno-

vation processes of all hierarchical levels are the informatization, integration and globalization of economic processes and structures. The use of logistics as a methodology for managing and optimizing processes is aimed at reducing of the orders lead time, accelerating of new products commercialization, reducing costs, optimizing of the management functions implementation.

In traditional logistics material flow acts as the main objects of management, but in the innovation processes the information flow is predominant. Logistics of innovation considers the information flows and possible links among individual innovations, giving innovative activity a systemic character.

Performing its organizing function, logistics ensures interaction and coordination of the work stages and actions of the organization's innovative processes participants. A typical innovation process in industrial companies can be divided into three stages: Fuzzy front end, New product development and Commercialization, their relationship is presented in the figure.

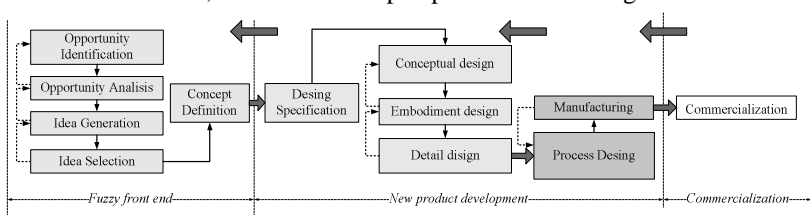


Figure . The main stages of the innovation process

Fuzzy Front End covers subprocesses from opportunities identifying, opportunities analyzing, ideas generating, ideas selecting, ending with the concept definition. The first stage outputs are valued ideas that further will be transformed into products. New Product Design includes design specifications, conceptual design, embodiment design and detailed design. At the stage “Production” the technological process design comes first and then a new product manufacturing has to be performed. The final innovation process stage is Commercialization when the product appears on the market.

The “Scientific Research – Research & Development – New Process Introduction – Production - Distribution” chain should form a system and provide a continuous process of parallel implementation of many innovations. Therefore the concept of Supply Chain Management (SCM) being a successor of the logistics may play a leading role in innovative data-driven projects where information flows management become the priority to solve issues related to both information and material flows optimization and costs optimization.

To solve the problem of innovative processes optimization we should use Continuous Acquisition and Life cycle Support (CAL S) technology. Due to CAL S innovation process participants work in a unified information space, exchange data in real time, save versions of the technical design decisions, analyze new product usage reports [5]. CAL S covers the product life cycle

totally from the moment of its materialization in R & D step, through the entire production cycle and aftersales service cycle including recovery, reuse and recycling until the time of its disposal, incineration and landfilling.

Effective management and coordination of various tasks solution is possible only through "Cross-cutting" design systems - CADD / CAM systems, also known as CAE systems.

Computer-Aided Design/Drafting (CADD) is automated drafting technology for design and technical documentation. 2D or 3D CAD programs can help you draft construction documentation, explore design ideas, visualize concepts through photorealistic renderings, and simulate how a design performs in the real world.

Computer-aided manufacturing (CAM) means of technological preparation of production, provide automation of programming and control of equipment with equipment with numerical program control (CNC), programmable industrial robots or automated flexible manufacturing system (AFMS).

Computer-Aided Engineering (CAE) means of automation of engineering calculations, analysis and simulation of physical processes, carry out dynamic modeling, verification and optimization of products. CAE software encompasses finite element analysis (FEA), computational fluid dynamics (CFD), multibody dynamics (MDB), and optimization capabilities.

CAE software lets support an organization's product lifecycle management (PLM). Due to using CAD, developer creates a 2D or 3D geometric product model used as input data in CAM system. The developed product model is used to create a process model required for engineering analysis and manufacturing. Drawings developed and revised during the design process are converted directly into instructions for the equipment that will manufacture the desired object. CAE systems reduce the time needed to develop new products and increase productivity by providing greater flexibility in application of technological operations and by optimizing production flow and scheduling.

CALS technologies, standards and software tools provide an efficient and economical electronic data interchange (EDI) providing opportunities:

- Parallel execution of complex projects by several working groups (parallel engineering), which significantly reduces development time.
- Coordination of the activities of enterprises participating in the life cycle, expansion and improvement of cooperation ties.
- Reducing the number of errors and rework.
- Distribution of information support tools and technologies to post-sale life-cycle stages using a CALS component such as Product Data Management (PDM).

Innovation process activities require ensuring availability of specific types of resources in the right place and at the right time. The list should include engineering and technical specialists, maintenance personnel, laboratory equipment, computers and office equipment, measuring instruments and mate-

rials for research, production facilities for the production of prototypes and models and for manufacturing industrial samples, information databases, etc. This, in turn, requires the organization of all logistical processes based on Enterprise resource planning (ERP) systems.

ERP-system allows carrying out design and technological specifications determined the composition of manufactured products, as well as material resources and operations necessary for their manufacture, form sales and production plans, plan requirements for materials and components, terms and volumes of supplies for experimental and serial production. Modern ERP systems also contain components for manage projects, including scheduling, resources planning and budgeting.

The innovation process is carried out by different divisions and their activities must be coordinated and scheduled properly. To optimize lead time and costs as well as improve the quality of work is the task that is formulating and solving at each of the stages of design, prototype production, testing, test-result-based improvement, preparation of mass production.

The methods of such problems solving are traditional network planning, construction of tape graphs (e.g. Gantt chart) and graph optimization. The most well-known methods for visual presentation of innovation project's activities and milestones, their dependence on other activities for completion, and the project's critical path are PERT (Program Evaluation and Review Technique) and CPM (Critical Path Method).

However, a classical project management or cascade model (waterfall, WTF) leads to linearity of work performance and significantly increases the project time. To eliminate the limitations of the traditional management of innovation processes you can apply an Agile–Stage-Gate hybrid model to idea-to-launch processes for physical new products. The Stage-Gate methodology was developed by Dr. Robert G. Cooper as a conceptual and operational road map for moving a new-product project from idea to launch. A Stage-Gate model integrates with the adaptive project management model Agile to become what Cooper calls the Triple A System: Adaptive and flexible; Agile; and Accelerated [3]. The benefits of this hybrid model are a faster and more adaptive response to changing customer needs, better integration of voice-of-customer, better team communication, improved development productivity, and faster to market.

Cross-functional teams must successfully complete a prescribed set of related cross-functional activities in each stage prior to obtaining management approval to proceed to the next stage of product development. Agile is a flexible iterative-incremental approach to managing projects and products, focused on the dynamic formation of requirements and ensuring their implementation as a result of constant interaction within self-organizing working groups consisting of specialists of various profiles [1].

Agile Methodologies includes, first of all, Scrum (Crystal, LeSS, SAFe, Nexus et al.), Extreme Programming (XP), Feature-driven development (FDD), Adaptive system development (ASD), Dynamic Systems Development Method (DSDM), Lean Software Development (LSD), Kanban. Agile was born from the principles of Lean manufacturing and organizational learning.

Agile process takes core idea of Lean to eliminate/reduce non-value-added activities (named "wastes") and thus increase customer value. Lean adds the workflow scheme to process so that each of the iterations is performed equally qualitatively.

Kanban principles include: visualize the workflow, limit work in progress, manage and enhance the flow, make policies explicit, and continuously improve. A Kanban board as a tool to implement the Kanban method for projects lets manage the workflow. In Kanban the stages of the workflow are depicted as columns, and the tasks denote special cards. The card moves in stages, like a part in a factory moving from the machine to the machine, and at each stage the percentage of completion becomes higher. At the output, we get the product element ready for delivery to the customer.

SCM subsystem interacts with both customers and internal company subsystems, providing an opportunity to analyze business processes from the point of view of their input to delivering value to customers [2]. On the one hand, comparison of the added value provided by business processes with client's needs and expectations allows developing products that are in demand from the market. And, on the other hand, it makes possible to identify and eliminate unclaimed properties of product and its "imaginary" value (the value of the product at the producer's view) in other words eliminate "wastes".

It is fair to speak that process of designing, creating or updating, marketing and providing a product to a target audience, named new product development, becomes more and more flexible and lean-based. Innovation processes management system in part of new products developing is based on lean thinking and lean principles that originally were developed in lean manufacturing.

Lean Product Development (LPD) is based on a way of thinking and specific practices that emphasize a necessity to use less of resources, work-in-process, time and cost – to produce something, either a physical product, knowledge product or service product. We can highlight some principles of lean are used in LPD [6]:

- Define and maximize customer value. We should focus on information about what customers need and what value.
- Identify the Value Stream. A fact-based decisions are linking into a lossless stream.
- Make the value-creating steps flow. Flow Process and Pull Scheduling pulls work in a steady flow when resources are available (Kanban).

Pipeline Management avoids overloading the pipeline, controls release of work, and prevents buildup of product development work-in-process and queue time.

- Learn and improve. We need a constant never-ending process of improvement, an organization driven by learning.

LPD has incorporated the most valid management practices and technologies such as effective pipeline management, pull scheduling, lean gate review process, minimize multi-tasking, team-based project planning, critical chain project management, proactive risk management.

Lean Product Development targets not only synchronize activities, but also the creation of new products with high consumer value due to customer-driven development and quality function deployment. The work is carried out in conditions of uncertainty and variability by self-organizing cross-functional project teams. That presupposes usage of active design, parallel design and universal training for fine-grained management and organization of rapid knowledge transfer. Combinations of such approaches and methods such as Quality Function Deployment (QFD), Advanced Product Quality Planning (APQP), are used as well as rapid prototyping techniques. Rapid prototyping is a group of techniques (e.g. Rapid Tooling, Rapid Manufacturing)) used to visualize sketch mockups, design or engineering samples, as well as quickly fabricate a scale model of a product, tools and functional parts using three-dimensional computer aided design data and 3D printing.

There are several features of flexible design, we should mention some. Development is carried out in short cycles (sprints), after each stage it is possible to return to the previous one. Any elements, parts and prototypes of the product are quickly tested in real market conditions with the help of several clients, the product version they like is preserved into the project as well as consumer's new requirements are entered [4].

But it is the time-to-market for the product and its cost become more important than the contractual obligations in the field of technical characteristics that might be changed during the project time. Resource and pipeline management tools monitor and manage the product pipeline – maximizing project throughput. These tools provide visibility on the project flow and enable the establishment of a release rhythm as suggested by the theory of constraints and lean product development practices. The Lean Product Development uses Pipeline Management that enables to overlap the innovation process stages with each other to increase the speed of innovation, to vary of the number of stages of the process, depending on the scale, level of risk, and financing of the process.

The integration of the SCM subsystem into the management of innovative processes allows not only improving it but also significantly accelerating the new products market launch. Product Development processes based on lean thinking should be supplemented by optimal placement of new production

complexes and distribution centers, solution of the transportation and delivery tasks and optimization of existing capacities and material flows. And since the new market entering is inextricably linked with the formation of a new network of information and material flows between the links of the supply chain, the construction of such a system becomes the next strategic task of the SCM subsystem. By its solution the goals of innovative processes will be achieved and can lead to improve product profitability, increase demand by improving customer value, reduce development cost and reduce development time.

REFERENCES

1. **Akmaeva, R.I.** Vozможnosti adaptivnoy modeli agile dlya menedzhmenta / R.I. Akmaeva, N.Sh. Epifanova, V.M. Zhukov // Vestnik AGTU. – Seriya: Ekonomika. – 2017. – №1. – S.7–15.
2. **Giza, F.** Integratsiya podsystemy upravleniya tsepkami postavok v innovatsionnyuyu deyatelnost vyisokotekhnologichnykh predpriyatiy / F. Giza, A.A. Zaytsev // Voprosy innovatsionnoy ekonomiki. – 2015. – №3. – S.63–78.
3. **Robert G. Cooper** (2016) Agile–Stage–Gate Hybrids, Research - Technology Management,59:1, 21-29
4. **Ildemenov, S.V.** Ispolzovanie proektnogo upravleniya dlya sozdaniya novogo produkta/uslugi s maksimizirovannoy potrebitelskoy tsennostyu / S.V. Ildemenov, R.I. Kutlahmetov // Upravlencheskie nauki. – 2017. – №3. – S.89–99.
5. **Krasnov, S.V.** Informatsionnyie tehnologii v organizatsii proizvodstva naukoemkoy produktsii / S.V. Krasnov, O.Yu. Fedoseeva // Vestnik VUit. – 2011. – №17. – S.58 – 63.
6. **Lean** Product Development Principles and Practices <http://www.npd-solutions.com/lpdpractices.html>

ТЕХНОЛОГИИ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЧЕРЕЗ ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ КОМАНДАМИ

Папроцкая Инна Николаевна

Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск
n-m-k@list.ru

Найти технологии для достижения конкурентоспособности, через управление профессиональными командами задача весьма сложная, но актуальная.

Общество стоит сегодня перед острейшей проблемой, обусловленной нарастающим противоречием: с одной стороны, происходит накопление интеллектуального потенциала, растут возможности его использования в управленческой деятельности, с другой стороны заметно снижение уровня управления.

Подборка кадров, а также эффективное управление кадрами является основой любой организации, без сотрудников нет организации. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. И именно от сотрудников от их внутреннего климата зависит положение организации на рынке. Сотрудники, работающие в организациях, отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение и многое другое. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведения других членов организации. И здесь мелочей нет. Важность имеет все. Все качества присуще каждому сотруднику задают свое настроение в организации и здесь немаловажным является тот факт, чтобы правильно и грамотно найти подход к каждому сотруднику и направить его настроение, для достижения поставленных задач организации. Проблема сложная, так как здесь играет фактор времени. Как правильно организовать работу и найти подход к каждому сотруднику. за такой промежуток времени, отведенный для работы? Этот момент нужно отнести к психологии управления, который формируется в первую очередь руководителем.

Несмотря на то, что руководство - существенный компонент эффективного управления, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Руководитель является ключевой фигурой. Ему необходимо обладать многими качествами для эффективного управления персоналом. Именно взаимодействия руководителя и подчиненного зависит результативность любой организации. Лишь компетентный, авторитетный руководитель, с навыком профессионального общения с членами коллектива способен сформировать в нем благоприятную атмосферу, сплотить работников для выполнения целей организации. Основной причиной напряженного темпа и огромного объема работы является тот факт, что работа руководителя не всегда имеет четкого завершения.

Взаимоотношения в коллективе - это одна из самых сложных и вместе с тем самых тонких сфер общественной деятельности. В процессе взаимодействия между людьми, в любой организации, возникает такое социальное явление как конфликт.

Конфликты являются неотъемлемой частью общественной жизни. Конфликт связан с субъективным осознанием людьми противоречивости своих интересов как членов тех или иных социальных групп. Обострен-

ные противоречия порождают конфликты только тогда, когда они глубоко переживаются людьми, осознаются как несовместимость интересов, целей. Конфликт – это столкновение противоположных целей, позиций, мнений и взглядов субъектов взаимодействия [1]. Конфликты неизбежны, но они управляемы. Найти методику управления конфликтами в организации весьма сложный и трудоемкий процесс.

Выявить конкретные методы для установления здорового нравственного психологического климата в организации невозможно, так как в ходе постоянных динамических изменений, методики, которые были актуальны ранее оказываются не актуальными сейчас. Каждую ситуацию, каждую организацию нужно рассматривать индивидуально и подбирать методики для построения благоприятного климата также необходимо индивидуально.

Совершенствование здорового морально-психологического климата в трудовом коллективе является одним из наиболее важных условий борьбы за повышение качества выпускаемой продукции и рост производительности труда. Также, морально-психологический климат является индикатором уровня социального развития, как всего коллектива, так и отдельных работников в частности, способных к более перспективному производству. От уровня оптимальности морально-психологического климата в каждом отдельном трудовом коллективе во многом зависит и общая социально-политическая, и идеологическая ситуация в обществе, а также в стране в целом.

Важным моментом является мотивация сотрудников. Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и соотносясь с планом. В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу [2]. Овладев современными моделями мотивации, руководитель может значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, работника к выполнению задач, направленных на достижение целей организации. И как следствие стать более конкурентно способным по отношению с другими организациями.

Само понятие «конкурентоспособность» означает способность не только сохранить собственные преимущества или ключевые компетенции на рынке, но и развивать их качественным образом, учитывая современные тенденции к усилению конкуренции. Управленческая команда - это функциональная группа, состоящая из взаимодополняющих спе-

циалистов-управленцев и организованная для решения управленческих задач. Эффективность управленческих команд можно оценить путем четкого определения параметров, которые подлежат оценке. Самая очевидная система оценок напрямую связана с целями работы команды, например, повышение объемов продаж, разработка новых продуктов или оптимизация работы по обслуживанию клиентов.

Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации. Управление - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу [2].

На рисунках 1 и 2 определены основные функции управления любой организации, а также взаимосвязь технологии, заданий, структуры и целей.

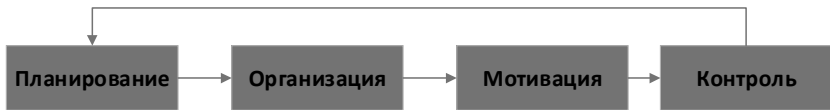


Рисунок 1. Функции управления

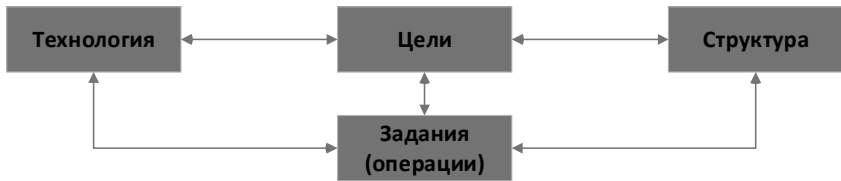


Рисунок 2. Взаимосвязь технологии, заданий, структуры и целей

Организации подобны биологическим организмам. Согласно теории эволюции Чарльза Дарвина, сохранившиеся виды выжили потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. И организации вынуждены приспосабливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность. Таким образом, руководитель должен исповедовать дарвинизм в среде организаций, чтобы в мире быстрых изменений, где выживают только приспособившиеся, его организация не оказалась в числе исчезнувших. Руководители должны совершенствовать свои способности направлять поведение работников таким образом, чтобы добиться целей организации, используя людей, имеющих черты, желательные для выполнения данной задачи, и в то же время создать рабочую среду, которая способствовала бы поддержанию этих черт [2].

Организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели. Чтобы быть успешной в течение долгого времени, чтобы выжить и

достичь своих целей организация должна быть эффективной, результативной и конкурентоспособной.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Короткевич, А.В.** Социология / А.В. Короткевич – Минск: Международный государственный экологический университет имени А.Д. Сахарова, 2014. – Р.98.
2. **Альберт, М.** Основы менеджмента / Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. – М.: Дело, 2013. – Р.672.

ВОЛОНТЁРСТВО КАК ИННОВАЦИОННЫЙ МЕТОД УЧЕБНОЙ И ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ В УНИВЕРСИТЕТЕ

Печень Татьяна Михайловна

Чепикова Виолетта Викторовна

Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники, Минск
tat@bsuir.by

Большинство современных студентов технического профиля не заинтересованы в изучении социо-гуманитарных дисциплин. Поступая в университет, они для себя, главным образом, определяют приоритетное направление в образовательном процессе. Так, по двухлетнему опыту кураторской работы со студентами первого и второго курсов факультета инфокоммуникаций учреждения образования «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники» можем отметить, что пропусков лекционных и практических занятий больше всего по дисциплинам непрофильным. Каким образом повысить интерес к учёбе, показать важность и значимость всех модулей учебной программы? Эти и другие задачи ставятся перед кураторами студенческих групп, ответственными на выпускающей кафедры за идеологическую и воспитательную работу, а также непосредственно в деканатах факультетов.

Согласно известной русской пословице «лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать», нет ничего более эффективного и мотивирующего за собственный опыт и практического использования теоретических знаний. Таким образом, на кафедре инфокоммуникационных технологий одним из направлений информационной, идеологической и воспитательной работы определено зарождение и развитие волонёрского движения студенческой молодёжи. Как известно, волонёр в переводе с латинского языка *voluntarius* – добровольный, поступающий по собственной воле. Большинство студентов готовы работать бесплатно для приобретения опыта, развития компетенций необходимых для собственной конкурентоспособности на современном рынке труда, а также расширения ком-

муникаций и налаживания выгодных контактов. Чем обусловлен такой интерес? Ответ на поверхности: волонтерская работа позволяет студенту найти своё место на рынке труда. Занимаясь волонтерством, есть возможность попробовать себя в разных сферах трудовой деятельности, узнать о нюансах различных профессий и понять, что в бурно развивающемся мире необходимо держать руку на пульсе в техническом, информационном и коммуникационном направлении. Процесс обучения носит не статический характер, а сугубо динамический. Однако желание студентов реализовать себя как волонтер зачастую остаётся не воплощённым в жизнь. Почему? Вероятнее всего сдерживающим фактором является принцип: «один в поле не воин». В связи с этим на факультете инфокоммуникаций было принято решение помочь студентам скооперироваться по интересам и постоянно информировать о различных мероприятиях, где они могут себя проявить.

Одним из основных направлений воспитательной работы в учреждениях образования «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники» является вовлечённость студентов с первого курса в профилактический проект «Мой стиль жизни сегодня – моё здоровье и успех завтра!». Важно также отметить, что с учебного 2017/2018 года данный проект прирос структурно. Теперь это многопрофильный проект «БГУИР – знания и стиль жизни», состоящий из 4 модулей:

- Школа мужества и патриотизма,
- Университет здорового образа жизни,
- Университет – территория культуры,
- Университет здоровья, силы, ответственности.

У каждого направления данного проекта есть свой партнёр [1]. Так, например, «Университет здоровья, силы, ответственности» поддерживает Белорусская ассоциация студенческого спорта во главе с чемпионом XXIX летних Олимпийских игр 2008 г., депутатом Палаты представителей Национального собрания Республики Беларусь – Богдановичем Александром Викторовичем. Цель данной организации – содействие консолидации усилий учреждений высшего образования, заинтересованных организаций в развитии и популяризации физической культуры и видов спорта, включенных в программу Олимпийских игр [2].

Студенты кафедры инфокоммуникационных технологий с прошлого учебного 2016/2017 года активно занимались продвижением спортивных олимпийских ценностей. Так, студенческие группы 660801 и 660802 изъявили желание готовиться вместе к Минскому полумарафону 2017 года. В результате была сформирована команда #BSUIRDreamTeam. 5 апреля 2017 года накануне Международного дня спорта на благо развития и мира, который было принято отмечать 6 апреля по единогласному решению Генеральной Ассамблеи ООН от 23

августа 2013 года [3]. С апреля по июль студенты регулярно организовывали пробежки в разных парках города Минска. Делились в социальных сетях информацией, писали микростатьи, а самое главное – продумывали организационные моменты. После успешного финиша столичного полумарафона 10 сентября 2017 года. Команда #BSUIRDreamTeam решила организовать велопробег, посвящённый 80-летию трёхкратного олимпийского чемпиона по вольной борьбе Александра Васильевича Медведя. На этом ребята активисты не остановились и приняли участие в Международном студенческом олимпийском фестивале инновационных проектов «Олимпийское движение, студенческий спорт, коммуникации и образование».

Опыт работы со студенческой молодёжью показывает, что важно руководствоваться принципом Вадима Анатольевича Девятовского – председателя Белорусской федерации лёгкой атлетики – «не словом, а делом; как бы мы красиво не говорили, но молот дальше не полетит без тренировок...». Таким образом, студентов нужно увлекать в волонёрское движение с первого курса. Каждый сможет проявить себя, найти единомышленников, а в дальнейшем и партнёров для успешного стартапа (от англ. start-up – «стартовый»).

Успехи активной студенческой молодёжи факультета инфокоммуникаций весеннего 2016/2017 учебного года и осеннего 2017/2018 года способствовали созданию волонёрской группы «Sporters». На сегодняшний день команда насчитывает 25 студентов 1-3 курсов факультета инфокоммуникаций. Все ребята любят активный образ жизни, занимаются различными видами спорта, и готовы помогать новичкам преодолевать в первый раз финишную линию будь-то это беговое соревнование, велосипедное или какое-либо другое. Студенты волонёрской группы подали заявки на участие в качестве волонёров на II Европейских играх 2019 года [4]. В этом году в планах у ребят оказания помощи в организации и проведении спортивно-туристических мероприятий Федерации приключенческих гонок [5].

Участие в мероприятиях спортивного характера позволяет студентам выразить свою гражданскую позицию активной деятельностью, направленной на защиту собственных взглядов и ценностей, а также предоставляет возможность общения, дружеского взаимодействия с единомышленниками.

Вместе с тем, волонёрство позволяет студентам реализовать личный потенциал, проявить свои способности и возможности в социально значимой общественной деятельности. Студенты факультета инфокоммуникаций в качестве волонтеров принимали участие в заседании 26-ой летней сессии парламентской ассамблеи ОБСЕ, которая прошла в Минске 5-9 июля 2017 года, где смогли проявить свои профессиональные качества, работая в технической поддержке данного мероприятия.

Студенты факультета инфокоммуникаций приобрели навыки, необходимые в дальнейшей жизни, для ответственного лидерства и исполнительской деятельности.

С 12 по 14 декабря 2017 года в Минске проходил II съезд ученых Республики Беларусь, где также волонтерами работали студенты факультета инфокоммуникаций. В форуме принимали участие 2,6 тыс. человек, в том числе зарубежные гости. Приехали делегаты из всех регионов страны, а также известные ученые Союзного государства, СНГ, ведущих зарубежных академий наук, мировых научно-исследовательских организаций и центров. На этом мероприятии студенты смогли проявить свои навыки социального взаимодействия.

Подтверждением высоких профессиональных и коммуникативных навыков студентов факультета инфокоммуникаций является приглашение их для работы волонтерами на III Съезде Республиканского общественного объединения «Белая Русь», который состоялся 19 января 2018 года в Национальной библиотеке Беларуси. В его работе приняли участие более 450 делегатов от всех областных и Минской городской организаций РОО «Белая Русь».

Таким образом, волонтерское движение на факультете инфокоммуникаций позволяет студентам получить общественное признание, чувство социальной значимости, возможность утвердиться в собственных глазах, ощутить сопричастность к общественно полезному делу. А также, позволяет выразить свое внутреннее «Я» и утвердиться в жизненных ценностях. Выполнение общественного долга вытекает из осознания этического долга и свидетельствует о высоком личностном развитии.

ЛИТЕРАТУРА

1. **ПРОЕКТ** «БГУИР - ЗНАНИЯ И СТИЛЬ ЖИЗНИ!» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bsuir.by/ru/proekt-bguir-znaniya-i-stil-zhizni>.
2. **Белорусская** ассоциация студенческого спорта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.sporteducation.by/bassbelorusskaya_associaciya_studencheskogo_sporta_.
3. **International Day of Sport for Development and Peace** (Международный день спорта на благо развития и мира) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://olympicacademy.by/6-aprelya-otmechaetsya-mezhdunarodnyj-den-sporta-na-bлаго-mira-i-razvitiya/>.
4. **21–31 июня** 2019 г. Республика Беларусь примет II Европейские игры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minsk2019.by/>.
5. **Федерации** приключенческих гонок в Республике Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.arf.by/>.

ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА И ВЫСШАЯ ШКОЛА

Плескачёва Наталья Михайловна

Белорусский государственный университет,

Институт бизнеса, Минск

plesk30@tut.by

Рифицкая Ирина Ивановна,

Белорусский государственный экономический университет, Минск

irina.rifitskaya@mail.ru

В настоящее время для страны особенно актуальными являются процессы модернизации высшего образования в соответствии с потребностями рынка труда, а также в целях интеграции отечественного образования в мировое образовательное и экономическое пространство. Изменения, происходящие практически во всех странах мира в течение последних десятилетий, связаны прежде всего с инновационным характером экономики, обуславливающим принципиально новые требования к содержанию и развитию системы образования.

На данный момент в самом содержании высшего образования обозначились глубинные противоречия между необходимостью изменения наполнения образовательных программ и наличием жестких нормативных процедур и правил функционирования образовательных систем; между стремлением к формализации процессов и невозможностью формализовать творческий процесс, присущий преподавательской деятельности; между рыночным характером предоставляемых образовательных услуг и фундаментальной ролью образования в обществе. Быстрое устаревание знаний и информации, ускоренное обновление технологического уклада, коммерциализация сферы высшего образования, влекущая за собой стремление к минимизации затрат и издержек на обучение, и, наконец, запрос на универсального специалиста как отличительная черта современности требуют адекватных ответов. Эти противоречия и создают те сложности, которые образование должно преодолеть. Курс государства на инновационную экономику требует прежде всего дальнейшего увеличения числа фундаментальных исследований, значение которых в современных условиях возрастает тем более, что основополагающие достижения в различных научных областях дают почву для прикладных разработок в промышленности на ближайшие несколько лет [1, с. 14]. Требуется налаживание партнерства в сфере сотрудничества бизнеса и высшей школы, лоббирование результатов научных исследований в производстве, подготовка востребованных специалистов с хорошей мотивацией, получающих достойную компенсацию за собственный высококвалифицированный труд. Всё это привело к появлению работ, посвященных сущности и содержанию инноваций и инновационной деятельности в системе высшего образования (С. Винтер, Р. Фостер, Н.

Сорокина, А. Абрамешин и др.). Имеются также работы отечественных ученых, посвященные исследованию проблем высшего профессионального образования в условиях модернизации экономики (Л. И. Абалкин, С. А. Дятлов, Е. Н. Жильцов, В. М. Зуев), а также работы зарубежных авторов, к которым относятся Ф. Котлер, К. Макконелл, А. Маршалл и др. В данных трудах исследованы основные тенденции инновационного развития образовательных систем, способствующие повышению качества предоставляемых учебными заведениями образовательных услуг, что, в свою очередь, является основой становления обучающегося специалиста как личности с инновационно ориентированным типом мышления, способного оперативно и адекватно реагировать на любые изменения, происходящие в обществе или на отдельно взятом предприятии, а также в целом повышению конкурентоспособности образовательных услуг не только в масштабах рынка труда той или иной страны, но и на мировом уровне. Инновационный тип развития общества в целом выдвинул новые требования к уровню подготовки человеческих ресурсов, которые нашли выражение в концепции непрерывного образования, а также в признании необходимости развития творческого начала у всех членов общества [2, с. 81].

В содержании образовательного процесса наметился переход от обучения преимущественно конкретным профессиональным навыкам и передачи накопленного научного знания от преподавателя к студентам к формированию у учащихся навыков и способностей к самообучению, развитию творческого подхода к получению знаний - все это становится основной содержательной целью системы высшего образования. В условиях инновационного развития меняется функциональная роль образования: из транслятора знаний и генератора специфических навыков и умений оно превращается, во-первых, в непосредственного производителя знаний и, во-вторых, в активного участника процесса трансформации этих знаний в новые продукты, технологии и услуги. Этот принцип и положен в основу подготовки специалистов в ИБМТ БГУ. В рамках изучения дисциплин студентам предлагаются групповые проекты, в ходе решения которых необходимо продуцировать новые знания, которые базируются на интеграции знаний как в рамках одной дисциплины, так и в рамках различных дисциплин, что, соответственно, влияет на формирование личности будущего специалиста, способного показывать не только наличный уровень знаний, но и создавать новые знания. Формирование экономики, основанной на знаниях, означает взаимную интеграцию научного, образовательного и производственного пространства.

Формирование экономики знаний означает, что знание становится важнейшим фактором экономического развития и создает возможности для более эффективного использования других факторов производства. Л. Туроу, одним из первых, ввел в обиход новое понятие – «экономика,

основанная на знаниях» (knowledge-based economy), подчеркивает тот факт, что знание становится новым источником богатства. [3].

В СССР и других социалистических странах образование относилось к непроизводственной сфере, не участвующей в производстве национального дохода. Считалось, что труд в этой сфере выражается в непосредственном воздействии на человека, результаты труда принимают форму услуг, процесс производства которых, как правило, совпадает с процессом их потребления. Непроизводственная сфера трактовалась как удовлетворяющая социальные потребности человека и общества в целом. [4].

Проблема важности и оценки вклада в национальное богатство навыков и умений людей, получаемых и развиваемых в процессе обучения, привлекала внимание исследователей уже на ранних этапах развития экономической науки. Идея первостепенной важности трудовых навыков работников в национальном богатстве было выдвинуто еще в XVII веке У. Петти. В дальнейшем эту мысль развили А. Смит, подчеркнув особую роль образования в создании стоимости и производительности труда. А Смит утверждал, что работа, которой индивид обучается, возместит ему, помимо и сверх обыкновенной заработной платы за обычный труд, все расходы на обучение. [5].

Поскольку производство образовательных услуг занимает важное место в формировании человеческого капитала, его можно рассматривать как часть общего образовательного процесса, продолжающегося на протяжении всей жизни человека. Процессу производства образовательных услуг присущи все атрибуты обычного производственного процесса.

Оказание образовательной услуги осуществляется путем организации учебного (производственного) процесса, в котором в качестве важнейших факторов выступают профессорско-преподавательский состав и материально-техническая база. Объектом данного процесса является студент, а результатом – сформированные и переданные в процессе производства знания, навыки и умения, накапливаемые в виде человеческого капитала. Важнейшая особенность процесса производства в сфере образования связана с особой ролью его объекта (студентов) в создании конечного продукта. От их усилий зависит величина человеческого капитала. Хотя нельзя назвать отношения преподавателя со студентом субъект-объектными. Студент является полноправным субъектом этих отношений, который сам должен влиять на эти отношения. Поэтому важно сформировать активность самого студента, для этого необходима комплексная работа еще в школе с будущим специалистом. Начинать формировать его профессиональное сознание со школьной скамьи.

Еще одним фактором, влияющим на конечный продукт образовательной системы, являются усилия, прилагаемые другими студентами. Взаимное влияние обучаемых получило название эффекта сообучения.

Таким образом, групповая работа способствует росту профессионального сознания всех участников этого процесса.

Специфика процесса производства образовательных услуг не исчерпывается активным взаимодействием его участников. Качество конечного образовательного продукта определяется его соответствием требованиям не одного, а трех потребителей: студента (непосредственного заказчика), фирмы-работодателя и государства.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Зак, Т.В.** Высшая школа в условиях инновационного развития экономики: проблемы, тенденции и противоречия. URL: http://www.econ.msu.ru/cmt2/lib/a/1158/file/Zak_18.pdf (дата обращения: 5.03.18).
2. **Абалкин, Л.И.** Россия: поиск самоопределения. М. : Наука, 2002.
3. **Thurrow L.** Creating Wealth. The New Rules for Individuals, Companies and Countries in Knowledge – Based Economy. N.Y., 1999. P.XV.
4. **Экономическая** энциклопедия. Политическая экономия. – М.: Изд-во «Советская энциклопедия». Т. 3, 1979. – 624 с.
5. **Смит А.** Антология экономической мысли. Т. 1. – М.: Экономика, 1993. – С. 165.

ВЗАИМОСВЯЗЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Плескачева Наталья Михайловна,

Белорусский государственный университет, Институт бизнеса, Минск
plesk30@tut.by

Рифицкая Ирина Ивановна,

Белорусский государственный экономический университет, Минск
irina.rifitskaya@mail.ru

Характерные экономические изменения оказывают существенное влияние на внутриорганизационные процессы в организациях, обострение конкуренции в различных сферах, повышение уровня неопределенности и риска в деловой сфере. Следствием перечисленных изменений являются особые требования к управленческой деятельности менеджера в ситуации смены ценностных установок, убеждений, принципов, отношений - то есть социокультурных перемен. Психологический организации, нового видения управленческих отношений анализ организационной культуры актуален в аспекте эффективности деятельности руководителя, разработки целостной системы развития предприятий. Именно практическая потребность в разработке психологических проблем управления организацией, создании условий для организационного развития, разработке механизмов совершенствования поведения сотрудни-

ков вызвала интерес к изучению культурных аспектов жизнедеятельности современных организаций.

Еще одним важным элементом эффективности деятельности организации является лояльность сотрудников. Она обеспечивает благонадежность, снижает риски утечки кадров, повышает эффективность и качество работы, способствует бесперебойной работе компании и ее процветанию. Именно в этой связи исследования организационной лояльности находятся в центре внимания российских и зарубежных авторов в течение последних десятилетий.

Целью исследования является изучение организационной культуры и лояльности персонала одного из частного торгового предприятия г.Минска, а также выявление взаимосвязи организационной культуры и лояльности персонала. В данном исследовании были использованы такие методики, как анкета на определение внешних параметров организационной культуры, методика ОСАИ Камерона К. и Куинна Р., диагностика организаций по главным параметрам организационной культуры (метод Хофштеде Г. и Боллинже Д.), методика Почебут Л.Г «Оценка лояльности сотрудника к организации», методика определения стадии лояльности сотрудника Голубкова С. В исследовании приняло участие 60 человек, из них 26 мужчин и 34 женщины в возрасте от 23 лет до 57 лет, со стажем работы в данной организации от 6 месяцев до 30 лет. Средним значением возраста испытуемых является 37 лет, а средним значением стажа работы – 9 лет.

Результаты, полученные при обработке данных, свидетельствуют о наличии обратной связи между возрастом, стажем работы и стадиями лояльности. Это значит, что среди старших по возрасту сотрудников, дольше проработавших в организации, чаще встречаются стадии осознанной нелояльности и неосознанной лояльности. То есть работники либо определяют свое положение относительно организации, либо уже в полной мере влились в корпоративное сообщество, приняли основные правила и ценности организации.

Также была обнаружена обратная взаимозависимость между предпочитаемыми адхократическим и рыночным типами оргкультуры и уровнем лояльности сотрудников. Это говорит о том, что руководители с низким уровнем лояльности к организации предпочитают больше адхократическую и рыночную организационную культуру. То есть в организации, где поощряют личную инициативу персонала, экспериментирование новаторство либо где присутствует жесткая линия конкуренции и целеустремленность каждого, сотрудники менее благожелательно относятся к компании и могут пренебрегать целями, интересами, ценностями, направленностью деятельности.

Наблюдается прямая связь между уровнем лояльности и дистанцией власти в организационной культуре, а также обратная между внешними параметрами оргкультуры и уровнем лояльности.

В организации со строго иерархизированным устройством и четкими приказами руководители более лояльны к своему месту работы. Чем больше сотрудник, занимающий руководящую должность, осведомлен и осознает внешние параметры ОК, тем меньше лояльности проявляется у него к компании. Это может быть связано с недостаточной сформированностью и комфортностью внешней организационной культуры, а также с несоответствием мнения сотрудников по поводу имеющейся структуры, целей, стратегии организации.

Была получена прямая взаимосвязь между существующей бюрократической организационной культурой и нормативным компонентом лояльности, и обратная - между существующей адхократической организационной культурой и нормативным компонентом лояльности.

Руководители больше знают нормы, привила и официальные приказы в организации, где имеется четкий план и процедуры деятельности, и в которой меньше поощряется инициатива сотрудников и новаторство.

Кроме того, результаты свидетельствуют о наличии прямой взаимозависимости между дистанцией власти и поведенческим компонентам лояльности персонала, и обратной – между предпочитаемой адхократической ОК и поведенческим компонентом лояльности.

Чем более руководители соблюдают цели, правила, ценности и интересы компании, тем больше дистанция от подчиненных и строгая иерархизация между сотрудниками, и тем менее они предпочитают поощрять риск, экспериментирование и творческий подход к работе.

Существует прямая связь между дистанцией власти и стадиями лояльности. На формализованном и структурированном месте работы, где управляют процедуры, руководители чаще находятся на стадиях неосознанной и осознанной лояльности.

На основании полученных результатов мы пришли к выводу, что необходимо проводить комплексную работу по формированию корпоративной культуры и лояльности сотрудников.

Формирование организационной культуры – один из фундаментальных инструментов повышения лояльности сотрудников. Чтобы быть эффективной, корпоративная концепция должна включать в себя: миссию предприятия (ту пользу, которую предприятие приносит и считает для себя высшим смыслом), видение (развитие предприятия), ценности (то, что компания считает для себя важным в ходе реализации своего предназначения).

Формирование лояльности — это не столько следствие реализации какой-то определенной программы, сколько результат продуманной по-

литики компании, зеркальное отражение отношения руководства компании к своим сотрудникам.

С этой целью необходимо проводить тренинги, направленные на более глубокое раскрытие целей, структуры, символики, норм, ценностей, принципов, интересов организации, а также тренинги на сплочение команды. Желательным является проведение социометрического исследования среди сотрудников организации, выявление неформальных групп и их ценностей. А затем скорректировать их интересы так, чтобы они были приближены к самой организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Доминьяк, В.И.** Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей / В.И. Доминьяк // Персонал-Микс, 2009, №1. – С. 107-111.
2. **Камерон, К.** Диагностика и изменение организационной культуры / К.Камерон, Р. Куинн: пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
3. **Коровина, О.Ю.** Организационная культура в сфере образования: Методические материалы в помощь слушателям курсов повышения квалификации / Науч. ред. А. В. Золотарева. – Вологда: Издательский центр ВИРО, 2006. – 64 с.
4. **Максименко, А.А.** Организационная культура: системно-психологические описания: учебное пособие / А.А. Максименко. - Кострома: КГУ, 2013. – 168 с.

МЕТОД ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ОБУЧЕНИЯ В ИЗУЧЕНИИ ИНОСТРАННЫХ ЯЗЫКОВ

Подлущкая Викторина Витальевна

Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса, Минск
podlutskaya@sbmt.by

Проблемно-ориентированное обучение целенаправленно сочетает познавательное и метакогнитивное образование и обучение. Этот подход существует с конца 1960-х годов, и при его использовании одновременно с изучением иностранного языка студентов обучают тому, как учиться. В процессе изучения иностранного языка проблемно-ориентированное обучение согласуется с подходами, в которых студенты изучают иностранный язык, используя его, вместо того, чтобы представлять, а затем практиковать заранее определенные языковые структуры. Обучение языку происходит на основе задач и проектов, при этом основное внимание уделяется решению реальных, открытых задач, для которых нет фиксированных решений. Студенты работают самостоятельно или в группах, чтобы сначала понять конкретную проблему, а затем найти возможные решения для нее.

Во время занятий с использованием проблемно-ориентированного обучения роли и обязанности, как преподавателей, так и студентов отличаются от ролей и обязанностей при применении более традиционных методов обучения.

Как правило, преподаватель выступает в качестве инструктора в видах деятельности, которые выполняют сами обучаемые. Преподаватель не просто представляет информацию или напрямую контролирует ход работы. Перед студентами ставятся соответствующие проблемы для работы, преподаватель помогает им в поиске материалов, необходимых для решения, предоставляет обратную связь и поддержку в процессе работы, а также оценивает участие и результаты работы студентов. При этом отрабатываются грамматические структуры, лексика и определенные языковые навыки.

В работе преподавателя в процессе проблемно-ориентированного обучения можно выделить несколько этапов:

- Подготовительный этап
- Представление проблемы и языкового материала, необходимого для работы по теме
- Распределение студентов по группам и предоставление необходимых материалов
- Наблюдение и поддержка
- Последующие действия и оценка прогресса

Подготовительный этап

Первой обязанностью учителя является объяснение студентам основы проблемно-ориентированного обучения иностранному языку. Для студентов, которые привыкли к более традиционным занятиям, важно понимать, что им будут даны четкие, последовательные инструкции. Но на этапе решения проблемы роль учителя - наблюдать и поддерживать. Студентам также необходимо понять, что их целью является совместная работа по решению проблемы, но при поиске решений они должны использовать только изучаемый иностранный язык.

Представление проблемы и языкового материала, необходимого для работы по теме

Чтобы максимизировать результаты изучения языка, преподаватель должен отработать со студентами языковой материал, необходимый для работы. Виды деятельности варьируются в зависимости от уровня владения языком. Они могут включать предварительные устные или письменные упражнения, дискуссии, связанные с проблемой, предложенной для дальнейшего решения.

Для преподавателей выбор проблемы для работы может быть самой сложной частью проблемно-ориентированного обучения.

В идеале, проблемы должны быть связаны с жизненным опытом студентов, чтобы увеличить интерес и мотивацию. Проблема, над кото-

рой они будут работать, должна быть реальной и не ставить задачу простого сбора информации и содержать вопросы, которые, вероятно, создадут различные мнения.

Преподаватели могут обратиться к студентам с просьбой, поделиться своими идеями о проблемах или конфликтах, с которыми они сталкиваются или столкнулись в своей повседневной жизни.

Распределение студентов по группам и предоставление необходимых материалов

При формировании групп для работы преподаватели должны тщательно отбирать студентов, чтобы максимально улучшить результаты обучения языку.

В многоуровневой группе проблемно-ориентированное обучение предоставляет студентам различного уровня возможность работать вместе. При этом преподаватели должны следить за тем, чтобы студенты общались только на английском языке. Для эффективной работы должны быть предоставлены различные ресурсы для помощи студентам в решении данной проблемы, например, информация с интернет-сайтов и газет. Карты, сайты местных органов управления и публичные библиотеки - хорошие источники информации. При предоставлении студентам списка ресурсов, преподаватель должен пояснить, как их использовать и какие ресурсы могут помочь найти решение той или иной проблемы.

Наблюдение и поддержка

Пока студенты работают в своих группах – собирают информацию, обсуждают, рассматривают и выбирают лучшее решение проблемы - роль преподавателя заключается в том, чтобы наблюдать и поддерживать. В частности, преподаватель должен делать записи об используемом языковом материале, отмечать встречающиеся языковые проблемы и участие отдельных студентов в этой деятельности.

По просьбе студентов преподаватель может предоставить лингвистическую или техническую помощь группе, но не следует направлять или каким-либо образом контролировать деятельность студентов по решению проблемы.

Последующие действия и оценка прогресса

Преподаватели должны предоставить студентам возможности поделиться результатами своей работы, соответствующие их уровню владения языком, и обеспечить последующие виды деятельности, которые основываются на этой работе. В зависимости от уровня знаний учащихся их результаты могут быть оценены в результате беседы (средний уровень и выше) и по результатам тестов по процессу поиска (начинающие). Последующие действия должны основываться на процессе работы над поиском решения. В то время как студенты работают над решением проблемы, преподаватели отмечают произношение, словарный запас, стратегии чтения (например, просмотр информации) или прагматические

структуры (например, приветствие по телефону, запрос информации, благодарность). Эти трудности должны стать отправной точкой для дополнительной, целенаправленной подготовки и поддержки. Наконец, в оценке должно быть уделено внимание двум основным аспектам: преподаватель может оценивать студентов в зависимости от их участия в работе, а сама работа может быть оценена на предмет эффективности.

Заключение

Проблемно-ориентированное обучение предоставляет большие возможности в обучении студентов иностранному языку, повышая мотивацию студентов и вовлекая их в активный процесс обучения.

ПРОБЛЕМА КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО СЕРВИСА ОБСЛУЖИВАНИЯ ПАССАЖИРОВ В СОВРЕМЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ

Поддубская Елена Александровна
Кисельникова Инна Александровна
Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса, Минск
alenapoddubskaya@mail.ru, kiselnikava@mail.ru

Современные требования к качеству организации пассажирских перевозок диктуют необходимость внедрения клиентоориентированного сервиса обслуживания. В настоящее время развитие сервиса пассажирских перевозок является основой для увеличения пассажиропотока на разных видах транспорта, а также повышения рентабельности предприятий, осуществляющих перевозки в целом.

Исследовательские интересы ученых, изучающих разные аспекты повышения качества обслуживания пассажиров, сконцентрированы вокруг решения следующих задач:

- 1) влияние удовлетворенности пассажиров (клиентов) на социально-экономическую деятельность компании;
- 2) факторы, критерии и показатели удовлетворенности пассажиров качеством предоставляемых услуг;
- 3) разработка модели профессиональных компетенций специалистов, осуществляющих клиентоориентированный сервис обслуживания (руководители, проводники, специалисты и др.);
- 4) разработка методики обучения специалистов, осуществляющих клиентоориентированный сервис обслуживания (руководители, проводники, стюардессы, специалисты и др.) и оценка ее эффективности.

Так, в ходе эксперимента, проведенного С.С. Пастуховым, было опрошено 2035 пассажиров в 51 фирменном поезде. Автором получен

большой массив данных касательно оценок воспринимаемого пассажирами уровня качества транспортного обслуживания в фирменных поездах. Так, например, для пассажиров вагонов СВ повышенной комфортности среди всех рассматриваемых основных параметров поездки наибольший вес имел такой показатель как: «обеспечение высокого комфорта в пути следования». Результаты данного исследования позволили заключить, что приоритеты «комфорт в пути следования» и «работа проводника» являются определяющим для всех пассажиров [1].

В рамках диссертационного исследования Л.М. Минченковой разработана модель оценки конкурентоспособности транспортного сервиса в области пассажирских перевозок на основе расчета индекса потребительской удовлетворенности пассажиров [2].

В результате изучения влияния качества сервиса на общую оценку конкурентоспособности предприятия установлено, что уровень первого зависит от экономических показателей эффективности деятельности предприятия, а также от особенностей *восприятия потребителями качества предоставляемых услуг*. Для определения комплексного показателя качества транспортного обслуживания и учета субъективных факторов влияния на впечатление потребителей от «предоставляемой услуги» в исследовании применялась методика «Тайный потребитель». Результаты эксперимента позволили зафиксировать первоочередные направления по совершенствованию работы проводников (на примере пассажирских перевозок в поездах дальнего следования):

- *недостаточность знаний по этике и культуре обслуживания пассажиров,*
- *недостаточный опыт работы,*
- *низкий уровень квалификации сотрудников,*
- *индивидуальные качества проводника,*
- *низкий уровень культуры обслуживания* [2].

Эти же результаты находят свое подтверждение и в других исследованиях, проведенных в схожих областях сервисного обслуживания пассажиров. Так, в результате изучения влияния различных показателей удовлетворенности авиапассажиров на разных этапах обслуживания (до полетное обслуживание, предполетное обслуживание, обслуживание пассажиров в полете и послеполетное обслуживание) на интегрированный уровень качества обслуживания было установлено, что особое внимание необходимо уделять подготовке сотрудников к этапу «обслуживание пассажиров в полете» [3].

Таким образом, серьезного переосмысления требует организация взаимоотношений предприятия со своими клиентами (пассажирами) на основе формирования нового мировоззрения у всех сотрудников (как непосредственно работающих с пассажирами, заказчиками, так и руко-

водителей всех уровней управления). Негативно воздействует на работу с клиентами неготовность к переходу на новый уровень обслуживания, неразвитость необходимых клиентам в новых условиях комплексных услуг (сервиса) и недостаточный их уровень представленности, отсутствие системы получения информации о потребностях клиентов и многое другое. В условиях перенасыщенной высококонкурентной среды в области пассажирских перевозок обслуживание клиентов должно стать первоочередной задачей каждого предприятия. В процессе сервисного обслуживания пассажиров самыми важными аспектами профессиональной деятельности специалиста являются обеспечение *лучшего комфорта и совершенного обслуживания*. В данной связи актуальной является задача по разработке модельного представления о системе профессиональных компетенций специалистов, осуществляющих клиентоориентированный сервис обслуживания пассажиров, а также разработки методики их обучения.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Пастухов, С.С.** Разработка методов исследования качества транспортно-обслуживания населения в сфере железнодорожных пассажирских перевозок дальнего следования : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Пастухов Сергей Сергеевич; [Место защиты: Моск. гос. ун-т путей сообщ. (МИИТ) МПС РФ]. – Москва, 2011. – 204 с.
2. **Минченкова, Л.М.** Управление конкурентоспособностью предприятий пассажирского транспорта : на примере пассажирских перевозок в поездах дальнего следования : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Минченкова Лидия Михайловна; [Место защиты: Гос. ун-т упр.]. – Москва, 2011. – 184 с.
3. **Крицкий, А.М.,** Зырянов, В.В. Применение логистического подхода при оценке качества обслуживания авиапассажиров // Научный вестник МГТУ ГА. 2009. – №147 – С.142-146.

СОВРЕМЕННЫЙ «КУЛЬТ КАРГО», КАК ОДНА ИЗ ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА

Пожарицкий Егор Дмитриевич

Белорусский государственный университет, Минск
egor2stak@gmail.com

На сегодняшний день, множество менеджеров сталкиваются с проблемой выбора подходящего и работающего решения для определенной задачи. Это касается абсолютно разных аспектов ведения бизнеса: мотивация персонала, привлечение новых клиентов, совершенствование системы контроля сотрудников и оплаты труда. Зачастую, при поиске нового решения менеджер руководствуется опытом отечественных или

иностранных компаний, или использует наиболее популярные на рынке инструменты. Основная опасность здесь – нежелание обращать внимание на собственный бизнес, перед тем как вкладывать средства в привлекательный проект по увеличению прибыльности предприятия. Зачастую впечатления производят лишь сладкие обещания, подкрепленные успешным опытом зарубежных компаний. Однако, никто не задумывается о том, что любой новый инструмент — это не панацея, а всего лишь средство для решения определенных проблем. За примерами далеко ходить не надо, мы все понимаем, что, если у двух людей болят животы, одно и то же лекарство не всегда им поможет, ведь у них могут быть всего лишь схожие симптомы, но разные диагнозы. Также и в бизнесе, если Ваши сотрудники не умеют грамотно общаться с клиентом и из двадцати человек, пришедших в офис, только один совершает покупку, гораздо эффективнее будет тратить большие бюджеты не на рекламу, а на повышение качества обслуживания. Однако, если человек слепо верит в успешность своей затеи, несмотря на доказывающие обратные результаты, он превращается в культиста, повторяющего один и тот же ритуал в надежде на обратный результат.

Термин «Карго Культ» возник во время Второй мировой войны на островах Тихого океана. В то время американской армии были необходимы новые территории для развертывания военных баз в связи с войной против Японии. Коренные жители островов с любопытством и огромным удивлением наблюдали за белыми людьми, совершавшими странные действия: они ходили строем с винтовками на плечах, носили наушники, строили длинные взлетно-посадочные полосы, на которые садились большие железные птицы. Но в дикий восторг их привели знакомые всем, кроме аборигенов блага цивилизации: сшитая на фабриках одежда, медикаменты, оружие и абсолютно бытовые вещи, например, зажигалки известной компании Zippo. Тут также стоит отметить, что в культуре жителей острова очень ценились подношения и дары, то есть чем богаче подарок, тем успешнее человек. Конечно, они ничего не могли противопоставить роскошным подаркам американцев и вышли из такой ситуации довольно привычным для себя способом – объявили весь груз подарками богов, недоступных простому человеку. Сбрасываемые на парашютах припасы только добавили туземцам уверенности и на острове начала зародиться новая религия «Карго культ», от английского слова Cargo – груз. Затем война закончилась, американцы отправились домой, и поставки прекратились. Неунывающие островитяне нашли выход из положения и принялись повторять странные ритуалы белых людей: залазить на старые смотровые вышки с половинками кокоса вместо наушников, нарисовали на телах военные знаки отличия, расчистили взлетно-посадочную полосу и построили на ней самолет из травы и дерева. Конечно, это не приносило ожидаемого результата, но туземцы

народ упорный, они просто решили, что боги их проверяют и стали повторять еще усерднее, например, водрузили на плечи стволы деревьев и принялись заниматься строевой подготовкой. Может быть карго культ и потерял бы свою ценность, но тут внезапно вмешались американские ученые, прибывшие на острова с целью исследовать новые народы. Увидев происходящее со стороны, люди науки попытались отговорить местных от бесполезных занятий, однако ничего не получилось. Тогда ученые, увидев, что такое нездоровое увлечение копированием непонятных ритуалов пагубно сказалось на сельском хозяйстве и жизни островитян, решили отправить на острова гуманитарную помощь. Ожидалось, что это поможет туземцам немного восстановить и вновь взяться за охоту и возделывание земель. Однако, вопреки ожиданиям, это лишь усугубило проблему, ведь теперь аборигены получили доказательства успешности своих ритуалов и целесообразности их проведения. В конечном итоге они вообще забросили охоту и сельское хозяйство и занялись только вышагиванием по импровизированным плацам с палками на плечах и многочасовым сидением на смотровых вышках с половинками кокосов на голове. Тогда ученые решили не вмешиваться и покинули острова, прекратив оказывать какую-либо гуманитарную помощь. [1] Более чем за 60 лет культ изжил себя, оставив нам прекрасный пример того, как можно впустую потратить огромное количество ресурсов, не получив никакого результата. В дальнейшем, также появился термин «самолетопоклонники», изначально характеризовавший ученых, выполняющих исследования абсолютно бесполезные для науки. Что касается современно бизнеса, то вера в универсальность применяемых инструментов и неспособность видеть истинную причину проблем превращают менеджеров в культистов, ожидающих резкого увеличения прибыли, в то время как компания тратит деньги и ресурсы впустую.

Итак, основная причина увеличения бесполезных затрат, это вера в существование определенной «панацеи от всех болезней». Сейчас популярно создавать интернет сайты и вкладывать средства в контекстную рекламу и продвижение. Однако это всего лишь привлекает новых клиентов, а не решает старые вопросы, к примеру, в области логистики или качества обслуживания клиентов в целом. В лучшем случае компания не сможет справиться с возросшим потоком клиентов и просто потратить ресурсы зря, в худшем – неспособность удовлетворить все потребности клиентов может серьезно навредить имиджу компании. Таким образом мы находим хороший, работающий инструмент, однако, вместо ожидаемой прибыли начинаем нести убытки. Еще одна ошибка – это излишняя экономия. Она возникает, когда менеджер видит лишь ритуал, способный каким-то образом помочь бизнесу, а не рабочую метод, понимая принцип его работы. В таком случае абсолютно естественно желание заплатить меньше, обратившись в фирмы с весьма посредственной репу-

тацией. Популярность той же контекстной рекламы и ее повсеместное использование в бизнесе, привела к появлению огромного количества фирм и частных лиц, готовых оказать услуги по настройке и ведению рекламных компаний. Излишняя экономия здесь приведет лишь либо к увеличению затрат в будущем, либо очень низкой эффективности такого способа продвижения своих товаров.

Итак, если на сегодняшний день существует проблема самолетопоклонников в компании, то как с этим можно бороться? В первую очередь это научиться понимать, что каждый инструмент решает строго определенные задачи. Это значит, что контекстная реклама привлекает в компанию покупателей, но не решает проблемы с качеством обслуживания, а установка нового оборудования серьезно увеличит качество продукции, но сначала никак не приведет новых покупателей.

Далее, необходимо понимать, как новый инструмент поможет компании достичь определенных целей, как он работает. Если мы вкладываем деньги в интернет-рекламу, значит необходим собственный сайт, рассказывающий о преимуществах товара, объясняющий, где товар можно купить и по какой цене. Важно, чтобы клиент не скучал, а предоставленная информация была интересной и понятной. Если пользователь попадает на сайт, который полностью отвечает на все его вопросы: что это за товар, какие у него преимущества, где его можно посмотреть вживую, то с наибольшей вероятностью именно здесь он и совершит покупку. Если на сайте расположены двадцать одинаковых товаров, без особой дополнительной информации, то его он сразу покинет. Другой пример, компания собирается заняться оптимизацией бизнес-процессов, то в таком случае необходимо понимать, что получится на выходе, как это позволит сэкономить и как отразится на производственном процессе в целом.

Еще одна ошибка - это желание сэкономить на любых мелочах. Часто при выборе компании для сотрудничества, главную роль играет цена. Однако, здесь стоит учитывать, что работа людей без большого опыта, может повлечь большие убытки для компании в дальнейшем. Старайтесь тщательнее подходить к выбору партнеров, обращайтесь на отзывы и комментарии других людей, возраст компании, как давно она работает на рынке и сколько опыта у ее сотрудников. И пусть это может привести к небольшому увеличению первоначальной стоимости, это избавит Вас от неприятных ситуаций в дальнейшем.

На сегодняшний день, стремление опередить своих конкурентов зачастую приводит к принятию неправильных решений и, в результате, к использованию методов, приносящих компании убытки, без определенного результата. Обращая внимание на опыт зарубежных коллег, стоит понимать, действительно ли это применимо к нашей компании, сработает ли этот способ в наших реалиях. В первую очередь бизнес должен удовлетворять потребности клиента, поэтому при выборе нового пути

развития, задумайтесь, что это даст Вашему покупателю и как это отразится на компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Солодовников, С.Ю. Культ Карго, или новый объект экономической науки / С.Ю. Солодовников // Белорусская думка. – 2016. – № 1. – С. 56–62.

СТАНДАРТЫ И СЕРТИФИКАЦИЯ В СФЕРЕ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКУПОК

Попов Александр Александрович

Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса, Минск
popovsansan@yandex.by

Государственные закупки – важная сфера экономической деятельности, где расходуются значительные объемы средств консолидированного бюджета. Данный вид деятельности требует от специалиста по закупкам разносторонних знаний и компетенций в различных сферах деятельности – макро и микроэкономики, маркетинга, правоведения (включая положения законодательства об осуществлении поставок товаров, выполнению работ, оказанию услуг, являющихся предметом конкурса или иного вида процедуры закупки и основ трудового законодательства), психологии, а также правил и норм охраны труда и пожарной безопасности. Специалист по государственным закупкам (в дальнейшем специалист по закупкам) должен обладать навыками и уметь составлять годовые планы по закупкам, готовить задания на закупку либо конкурентные листы в зависимости от вида процедуры закупки, вести переговоры, организовывать и проводить преддоговорную и претензионную работы, конкурсы, заключать контракты. Участие в госзакупках предполагает умение свободно работать на официальном сайте и электронных торговых площадках. Квалификационная характеристика должности служащего «Специалист по организации закупок» в Республике Беларусь была разработана в соответствии с требованиями по проведению процедур государственных закупок товаров (работ, услуг) на конкурсной основе, установленными Указом Президента Республики Беларусь от 25 августа 2006 г. № 529 «О государственных закупках» с изменениями и дополнениями, иными нормативными правовыми актами Республики Беларусь. Данная квалификационная характеристика была включена в выпуск 1 ЕКСД «Должности служащих, общие для всех отраслей экономики»[1].

Квалификационная характеристика специалиста по закупкам в соответствии с уровнем образования и стажем работы подразделяет специалистов по закупкам на I, II квалификационные категории и специалистов

без категории (для замещения последних необходимо высшее образование без предъявления требований к стажу работы либо среднее специальное образование и стаж работы в должностях, замещаемых специалистами со средним специальным образованием не менее 1 года).

Таким образом, очевидно, что единственный официальный источник, не содержит определенных требований к профилю высшего образования специалиста по закупкам. В тоже время, очевидно, что уровень правовых, экономических знаний у юриста, экономиста, инженера – технолога, будет неодинаков, и каждый из них будет испытывать проблемы в той области деятельности, где уровень подготовки недостаточен. Пройти подготовку в сфере закупок специалистам по закупкам в Беларуси, в настоящее время, возможно на курсах повышения квалификации. Работа в данном направлении проводится как в государственных, так и в частных учреждениях образования. Единых требований к содержанию образовательных услуг в настоящее время не существует. Широкие возможности для проявления творчества существуют даже в области наименования курсов. Так курсы повышения квалификации редакции журнала «Тендеры» организованные в рамках сектора факультета повышения квалификации и переподготовки кадров УО «ВГТУ» обозначены как «Центр управления закупками и продажами», что может ассоциироваться потенциальными клиентами с органом государственного управления закупками, и не имеет ничего общего с действительностью. Анализ учебных программ предлагаемых на курсах повышения квалификации показал, что продолжительность обучения на курсах не превышает 4-5 рабочих дней, от 36 до 50 часов аудиторных занятий. Практика организации занятий свидетельствует о том, что в условиях ограниченного лимита времени отсутствует реальная возможность восполнить пробелы в фундаментальных знаниях и позволяет сосредоточить внимание исключительно на прикладных вопросах организации закупок. Также отсутствует единство требований к тематическим учебным планам и программам курсов повышения квалификации. Кардинальное решение проблемы подготовки кадров для сферы государственных закупок и закупок видится в разработке и принятии единых стандартов подготовки специалистов, организации переподготовки кадров в рамках существующей системы учреждений образования. Важным представляется и определение четких и единообразных требований к подготовке специалистов по закупкам.

Именно такой подход стал определяющим в системе подготовки кадров в Российской Федерации. Правовой основой, содержащей квалификационные требования к специалистам по закупкам является Профессиональный стандарт Специалист в сфере закупок. [2]

Профессиональный стандарт предусматривает четыре уровня (подуровня) образования и соответствующих четыре уровня (подуровня) квалификации, необходимых для выполнения трудовых функций.

Единым центром научной, образовательной и экспертной работы в области государственных и муниципальных закупок, корпоративных и иных регулируемых государством закупок в Российской Федерации с 1998 года является Институт государственных и регламентированных закупок, конкурентной политики и антикоррупционных технологий (сокращенное наименование - Институт госзакупок). Институт реализовывает как краткосрочные обучающие семинары (от 8 ак. часов), так и проводит обучение в форме повышения квалификации (от 54 ак. часов) и профессиональной переподготовки (от 320 ак. часов), по итогам которых выдаются документы об образовании (удостоверение о повышении квалификации, диплом о профессиональной переподготовке).[3] Единые требования к подготовке специалистов по закупкам и их сертификации содержатся в целой серии разработанных Институтом госзакупок и зарегистрированных Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии (Росстандартом) стандартов. Этим же органом зарегистрирована и система добровольной сертификации в сфере закупок, которая позволяет с высокой степенью объективности подтверждать профессиональные компетенции специалистов по закупкам.

В состав стандартов о компетентности специалистов и требований к обучению и подготовке кадров относятся: Стандарт ИГЗ-КС-01.2014 «Критерии компетентности специалистов в сфере закупок», Стандарт ИГЗ-ОЦ-01.2014 «Стандарт организации образовательной деятельности», Стандарт ИГЗ-ОП-01.2014 «Стандарт подготовки образовательных программ в сфере закупок»; Стандарт ИГЗ-УЦ-01.2014 «Стандарт учебного центра в сфере закупок»; Стандарт ИГЗ-КП-01.2014 «Критерии компетентности преподавателей в сфере закупок». Отдельного рассмотрения заслуживает образовательный Стандарт ИГЗ-КС-01.2014 «Критерии компетентности специалистов в сфере закупок» Код по ОКС 03.100.10,03.180 (общероссийский классификатор стандартов). [4]

Критериями компетентности специалиста в предметной области стандарт относит необходимую профессиональную подготовку, достаточный уровень знаний и практических навыков. В свою очередь необходимая профессиональная подготовка включает наличие высшего образования, стажа научно-практической деятельности (не менее 1 года), обязательное наличие документа о переподготовке или повышении квалификации в сфере государственных закупок (закупок). Проверка на соответствие критерию необходимой профессиональной подготовки осуществляется на основании представленных заявителем документов. Путем тестирования, собеседования и подготовки проектов документов

в соответствии с заданием проверяется уровень знаний и практических навыков соискателя.

На основании проверки на соответствие стандарту компетентности специалистов в сфере закупок соискателям присуждаются сертификаты качества в одной из двух предметных областей:

1. закупки для обеспечения государственных и муниципальных нужд (Закон № 44-ФЗ);

2. закупки отдельными видами юридических лиц (Закон № 223-ФЗ).

Единство требований, возможность получения дополнительного образования в системе переподготовки, сертификация специалистов, выгодно отличают подготовку специалистов по закупкам в Российской Федерации, от ситуации, существующей в Беларуси. Первым шагом в совершенствовании системы подготовки специалистов, должно стать внесение изменения в Общегосударственный классификатор Республики Беларусь ОКРБ 011-2009 «Специальности и квалификации» в таблицу 8 – «Систематизированный указатель специальностей и квалификаций переподготовки кадров на базе высшего образования» наименование квалификации, код профиля и направления образования, группы специальностей, специальности - специалист по организации закупок. Основанием для внесения изменения является квалификационная характеристика должности служащего «специалист по организации закупок» выпуск 1 ЕКСД. Внесение изменений в ОКРБ позволит учреждениям образования осуществлять обучение по программе переподготовки кадров на базе высшего образования по указанной специальности. Необходимым условием обеспечения высокого качества подготовки специалистов представляется внедрение единых образовательного и квалификационного стандартов, которые позволили бы целенаправленно обучать и объективно оценивать уровень профессиональных компетенций специалистов по закупкам. В связи с отсутствием в стране единого, подобного российскому Институту госзакупок, центра подготовки кадров в сфере закупок, образовательные и квалификационные стандарты следует водить на общегосударственном уровне, аналогично госстандарту СТБ ISO 9712-2016 «Контроль неразрушающий. Квалификация и сертификация персонала в области неразрушающего контроля». Примером органа по сертификации профессиональной компетентности персонала в области неразрушающего контроля является отдел РИВШ. [5]

Представляется целесообразным, в связи с высокой значимостью государственных закупок, ввести периодическую (на основании квалификационных стандартов) сертификацию (независимую аттестацию) для специалистов I и II категорий в качестве обязательной. Упорядочение и повышение качества оказания образовательных услуг невозможны без введения обязательных нормативных требований к учебным программам (образовательных стандартов) в сфере закупок, и к организа-

циям, осуществляющим подготовку специалистов на курсах повышения квалификации, обучающих семинарах, вебинарах, и тренингах по закупкам.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Постановление** Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 9 июля 2009 г. № 80. – интернет ресурс - <http://pravo.newsby.org/belarus/postanov7/pst654.htm>;
2. **Приказ** Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 10 сентября 2015 г. № 625 н, интернет ресурс - <http://roszakupki.ru/upload/laws/44-FZ/2015/625n.pdf>;
3. **Храмкин, А.А.** Система добровольной сертификации в сфере закупок – интернет ресурс - http://roszakupki.ru/upload/iblock/c76/34_%D0%A5%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BA%D0%B8%D0%BD.pdf;
4. **Критерии** компетентности специалистов в сфере закупок товаров, работ, услуг. Стандарт организации СТО ИГЗ-КС-01.2014 – интернет ресурс [xn--80anehaukdix.xn--p1ai](http://80anehaukdix.xn--p1ai);
5. **Орган** по сертификации профессиональной компетентности персонала в области неразрушающего контроля интернет ресурс - <http://nihe.bsu.by/index.php/ru/otd-sp>

УРОВНИ РЕАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ ИСТОРИЧЕСКОЙ ОБУСЛОВЛЕННОСТИ РАЗВИТИЯ

Примаченок Галина Анатольевна

Белорусский государственный университет,

Институт бизнеса, Минск

the_goddess@tut.by

Экономическая культура, как совокупность мировоззренческих установок и форм практического освоения окружающего внешнего и внутреннего пространства всех субъектов общества, обладает долгосрочным характером формирования и преобладающим воздействием на их поведение. Главными компонентами экономической культуры, способствующими выполнению одной из основных ее функций – организации способов экономического взаимодействия субъектов, можно считать:

- базовые ценности, которые определяют не только мотивы и стимулы поведения, но и выбор способов для реализации необходимых потребностей;
- наборы материальных, людских, финансовых и информационных ресурсов, используемые в хозяйственной практике;
- устойчивые стандарты поведения, которым следуют субъекты в типичных схожих ситуациях;

- базовые знания, накопленные в данном обществе или отдельной социальной группе;

- практические навыки, применимые для комбинации, как объектов окружающей природы, так и социальных объектов, созданных и накопленных обществом, а также для адаптации к внутригрупповым отношениям, способствующим заключению трансакций и разрешению межсубъектных конфликтов;

- различные классификаторы, к которым прибегают субъекты в ходе практической деятельности (широко используемые знаки и символы данной культуры);

- конкретные результаты деятельности сообщества, воплощенные в продуктах его жизнедеятельности;

- наконец, общепринятые и признаваемые в качестве оптимальных обособляемые правила поведения, составляющие содержание конкретных национальных институтов.

Значит, система национальных институтов общества, кроме того, что может рассматриваться в качестве продукта нормотворческой деятельности и определенных способов коммуникации, является, прежде всего, совокупным системообразующим результатом реализации национальной культуры на всех уровнях социальных систем (идеологической, правовой, политической, экономической и др.).

В соответствии с этим, основными уровням экономической культуры следует считать, во-первых, уровень национальной общности, на котором поддерживается ее целостность и единство. На этом макроэкономическом уровне идентифицируются и поддерживаются отличительные свойства коллективной памяти (базовые ценностные установки), то, что Д. Норт определил, как надконституционные правила. Отличительной особенностью их является непосредственное влияние на характер конституционных, иных правовых и экономических правил.

Во-вторых, производный уровень творческой активности экономических субъектов, которая направлена на создание множества форм экономических организаций, преследующих различные цели и реализующиеся, как в экономической сфере деятельности, так и в пограничных с экономической областью сферами. Результатом такой сознательной институциональной архитектуры выступает функционирование коммерческих и некоммерческих организаций, основанных на различных формах собственности. Промежуточный характер этого уровня экономической культуры выражается в зависимости, с одной стороны, от особенностей созданной системы национальных институтов, которые непосредственно влияют, как на характер, так и на правовые и экономические формы организаций. С другой стороны, результаты деятельности организаций по достижению поставленных целей определяются и нижестоящим уровнем экономической культуры.

Третий уровень образует индивидуальный уровень экономической культуры. На этом уровне происходит согласование способностей отдельного индивида и его восприятие достижений накопленного опытом опыта и отбора наиболее продуктивных, с его точки зрения, практик. Кроме этого, осуществляется адаптация индивидуальных ценностей и предпочтений с теми, которые устанавливаются в качестве стандартов действующие в данном обществе экономические институты (собственности, предпринимательства, денег, деловой этики и др.).

Длительность процессов реформирования институтов и зависимость их от предшествующей стадии развития предопределила и основную особенность национальной экономической культуры. Она состоит в конкуренции – согласовании параметров индивидуализм – коллективизм. Предшествующие этапы развития характеризовались реализацией базовых институтов, жестко регламентирующих достижение коллективных (групповых) целей и интересов.

Рыночные институты, которые способствуют созданию условий для достижения индивидуалистических целей и интересов (предпринимательства, частной собственности, деловой этики и др.), функционируют с позиции результатов институциональной динамики и устойчивости их воспроизводства в национальной экономике еще недостаточно долгий период времени. Сохранение в содержании институтов черт двух типов культур нередко приводит к неэффективному функционированию организаций.

Субъекты вместо стандартного поведения, которое явно или неявно подразумевает содержание тех институтов, которые регулируют деятельность организации, начинают чаще прибегать к нерациональным с позиции общества типам поведения (оппортунистическому, ренто ориентированному, полуполегальному, криминальному). По этой причине во многих организациях неоправданно высоки издержки по контролю и выявлению нарушений среди работников и персонала. Общий рост трансакционных издержек в организациях свидетельствует о нерациональном распределении и использовании ресурсов (в одних случаях наблюдается их растрачивание, в других - недоиспользование).

Проявление в рамках одной организации рассогласования типов поведения и целей, которые преследуют работники и персонал, негативно влияет и на другие свойства экономической культуры в организациях. Так, вместо стремления к снижению внутрифирменной неопределенности, стремление действовать в соответствии с установленным регламентом работники нередко прибегают к нарушениям или созданию нестандартных кризисных ситуаций.

Множественность типов поведения, которые реализуют работники в рамках одной организации, кроме высоких внутрифирменных издержек свидетельствует о таких негативных проявлениях организационной

культуры, как высокая степень несвязанности деловой культуры и низкая открытость к инновациям.

Таким образом, определяющее влияние на деловую культуру любой организации имеют, с одной стороны, макроэкономический уровень национальной культуры (система национальных институтов, определяющих характер, правовые и экономические формы организации). С другой стороны, восприятие и согласие индивидов с характером тех институтов, которые регулируют их ежедневные практики (обратная связь в социально-экономической системе). Поэтому любые преобразования в организации и эффект от этих преобразований будет зависеть от того, насколько реально руководители оценивают возможность изменений в соответствии с определенным консерватизмом изменений институтов и изменений в индивидуальных базовых ценностях и установках работников организации.

ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ В КОНТЕКСТЕ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА

Протасова Милана Анатольевна

Белорусский государственный экономический университет, Минск
melanie-th@mail.ru

Интеллектуальный капитал, представляющий собой способность трансформировать знания, нематериальные и материальные активы в экономическое богатство, ресурсы экономического роста, все чаще рассматривается как источник устойчивого конкурентного преимущества во взаимосвязи с инновациями. Он определяет инновационное развитие, влияет непосредственно на результаты работы организации. Высококвалифицированные работники, имеющие более высокий уровень интеллектуального капитала, способны с помощью своих знаний совершенствовать инновации.

Инновации являются конкурентным инструментом организации, необходимым для долгосрочного успеха. Они позволяют повысить эффективность функционирования общественного производства, уровень удовлетворения потребностей общества, а также обеспечить улучшение жизнедеятельности общества.

Инновации как стратегическая база развития предприятия включают в себе не только технические или технологические наработки, но и поиск, и применение новых форм бизнеса, новых методик работы на рынке, новых товаров и услуг, новых финансовых инструментов. Такие новшества можно охарактеризовать высоким уровнем технологического

характера, более высокими потребительскими особенностями товара или услуг в сравнении с предшествующим продуктом или услугой. Таким образом, инновации базируются на интеллектуальном капитале, воплощенном как в способности к труду, так и к предпринимательству.

К бесспорным плюсам нововведений как элемента роста и развития экономической системы различной степени локализации, роста ее экономической независимости, следует отнести следующие:

1) инновации обеспечивают уникальность конкурентных преимуществ субъекта экономических отношений как на микро-, так и на глобальном уровне в условиях перехода от статичной конкуренции к динамичной;

2) применение современных высокоточных технологий является значительным и немаловажным условием высокого качества продукции и услуг;

3) инновационный процесс не заканчивается на стадии внедрения (первым появлением на рынке нового продукта, услуги или доведением до проектной мощности новой технологии), а длится и после нее; по мере распространения новинка улучшается, становится более эффективной, обретает прежде незнакомые потребительские свойства;

4) инновационные технологии обнаруживают новые области употребления, рынки и, соответственно, новых потребителей [1, с. 346].

Постоянное усовершенствование на всех этапах деятельности характерная черта инновации. Сюда можно включить различные аспекты инновационного процесса, такие как совершенствование конструкции изделия по мере накопления опыта его производства, внесение трансформаций в конструкцию на стадии внедрения в другие производства в целях более удачного употребления и, наконец, модернизация первого образца при усовершенствовании технологических процессов и организационных структур. В новшестве обнаруживаются новые качественные характеристики и новые возможности, также и в процессе обучения персонала, которое возвышает интеллектуальный капитал работников.

Инновационный процесс – это единственный в своем роде процесс, объединяющий науку, технику, экономику, предпринимательство и управление. Он состоит в разработке и реализации нововведений и простирается от зарождения идеи до ее коммерческой реализации, охватывая, таким образом, весь комплекс отношений производства, обмена и потребления [2, с. 25].

Комплексный набор научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий в своей совокупности приводит к инновациям. Отметим, что инновационная деятельность состоит из различных стадий, на каждой из которых происходит определенная трансформация идей в технологически новые или улучшенные продукты, услуги либо процессы. Источником новых идей могут послужить

научные исследования и разработки, определяемые интеллектуальным капиталом, которые могут реализовываться на разных этапах инновационного процесса, являясь орудием решения проблем, которые потенциально могут появляться на любой стадии.

Рассмотрим основные виды инновационной деятельности, эффективность которой зависит от качества интеллектуального капитала:

- приобретение овестьественных технологий – машин и оборудования, других основных фондов, по своему технологическому назначению необходимых для внедрения инноваций;
- приобретение неовещественных технологий со стороны в форме патентов, патентных и беспатентных лицензий, ноу-хау, новых технологий в разуконплектованном виде, не защищенных охранными документами, а также товарных знаков, других услуг технологического содержания (инжиниринговых, консультационных и т.п.);
- приобретение программных средств, связанных с осуществлением инноваций;
- производственное проектирование, с подготовкой планов и чертежей, предусмотренных для определения производственных процедур, технических спецификаций, эксплуатационных характеристик, необходимых для создания концепции, разработки, производства и маркетинга новых продуктов, процессов, услуг;
- технологическая подготовка и организация производства, охватывающие приобретение средств технологической оснастки, дополняющей производственное оборудование для выполнения определенной части технологического процесса (инструмента, приспособлений, калибров, пресс-форм и т.п.), осуществление изменений в них, а также в процедурах, методах и стандартах производства и контроля качества, необходимых для изготовления нового продукта или применения нового технологического процесса, внедрения новых услуг или методов их производства (передачи) либо их совершенствования; пробное производство или испытания, если предполагается дальнейшая доработка конструкции;
- в зависимости от использования технологических инноваций проведение обучения, подготовки и переподготовки персонала;
- маркетинг новых продуктов, связанный с тем, что происходит выпуск на рынок технологически новых или улучшенных продуктов и услуг, охватывая предварительное изучение рынка, приспособление продукта или услуги к различным рынкам и рекламную кампанию [3, с. 443-444].

Инновационный процесс создания или внедрения инноваций неотделим от человеческого творчества, знаний и навыков сотрудников. Инновации тесно привязаны к компетенциям, способностью применять знания и навыки, опираться на предыдущие знания и генерировать новые знания. Это означает, что инновация включает в себя создание новых

знаний. Инновационные отношения в организации создают стимулы к инновациям. Инновационный потенциал может быть связующим звеном в отношениях между организациями, человеческим капиталом и эффективностью организации.

Эффективное управление интеллектуальным капиталом в контексте инновационного развития способствует росту национального потенциала высокотехнологического развития через такие факторы:

- создание условий для коммерциализации знаний и тем самым – фундамента для самофинансирования научно-технической, изобретательской и инновационной деятельности;

- изменения системы отношений на пользу наукоемких, высокотехнологических отраслей и способов деятельности, что стимулирует их развитие;

- повышение общественной оценки знаний и престижа научно-технической и творческой деятельности, что само по себе стимулирует их развитие;

- создание необходимых условий для осуществления инвестиций в форме нематериальных активов в высокотехнологические отрасли и производство, что способствует переходу на качественно новый уровень процесса трансферта технологий из заграницы;

- более рациональное использование интеллектуальных ресурсов страны, что при условиях защиты интеллектуальной собственности становятся более дорогими, отсюда их нерациональное использование – убыточным;

- создание условий для эффективной международной кооперация в высокотехнологических отраслях и производствах, интеграции страны в региональное и мировое пространство.

Основная идея концепции непрерывного продуктивного формирования, развития и использования интеллектуального капитала в инновационной системе – повышение конкурентоспособности и социально-экономической эффективности функционирования инновационных систем за счет обеспечения синергетических эффектов комплексного применения системного и процессного подходов к управлению циклом движения интеллектуального капитала. Концепция включает следующие основные постулаты:

1. Инновационная система выступает трансформатором накопленных старых знаний – в новые, неявные знаний – в явные, а также общих (фундаментальных, прикладных и базовых), которые не приложены к практической деятельности и воплощают интеллектуальный потенциал, в специфические, востребованные рынком знания, которые могут быть коммерциализированы и превращаются в интеллектуальный капитал. Интеллектуальный капитал выступает главным фактором и результатом функционирования инновационной системы, а его приращение в про-

цессе расширенного воспроизводства отражает результаты развития инновационной системы. В отличие от интеллектуального потенциала интеллектуальный капитал представляет собой структурированное, осознанное знание, которое может быть предметом рыночных трансакций и дает его обладателю экономическую ренту [4, с. 15].

2. Расширенное воспроизводство знаний как общественных благ в инновационной системе требует формирования сетевого пространства трансформации интеллектуального потенциала субъектов инновационной системы, её инфраструктуры и институциональной среды в коллективные знания, цикл воспроизводства которых есть цикл кругооборота интеллектуального капитала. Непрерывность и длительность последнего определяют непрерывность, длительность и продуктивность инновационного цикла в пределах инновационной системы.

3. Трансформация знаний проходит этапы приобретения, диффузии, систематизации и применения в соответствии с развитием инновационной системы и выступает как последовательность инновационных циклов и кругооборотов интеллектуального капитала. Завершение каждого инновационного цикла инновационной системы обеспечивается непрерывностью и рыночной результативностью цикла движения интеллектуального капитала, включающего последовательное прохождение стадий его формирования, развития и использования. Эффективность воспроизводства интеллектуального капитала, когда экономическая рента превышает затраты, осуществленные на его формирование, развитие, использование, во многом обеспечивается уровнем вертикальной и горизонтальной интеграции участников инновационных процессов и присутствием последней.

4. Рыночная результативность формирования, развития и использования интеллектуального капитала возникает только в случае реализации полного цикла его движения с обязательной коммерциализацией новшеств на стадии использования, что требует в деятельности по реализации задач его формирования, развития и использования сочетания принципов непрерывности, продуктивности и адаптивной сбалансированности управления относительно транзитных его компонент, стратегии инновационной системы и характера её специализации/универсальности. В противном случае возникают разрывы не только в цикле движения интеллектуального капитала, но и в инновационном цикле, снижается отдача на капитал (или он остается в форме интеллектуального потенциала, который при длительной невостребованности может быть утрачен) и социально-экономическая эффективность в целом.

5. В инновационной системе формировать, развивать и использовать интеллектуальный капитал целесообразно на основе комплексного применения системного и процессного подходов, что обеспечивает синерге-

тический эффект, проявляющийся в ускорении инновационного цикла и более полном использовании инновационного потенциала [4, с. 17].

Таким образом, интеллектуальный капитал, рассматриваемый в качестве источника устойчивого конкурентного преимущества во взаимосвязи с инновациями, неразрывно связан с инновационным развитием. Для эффективного использования интеллектуального капитала в организации или другом субъекте экономической деятельности должно обеспечиваться согласование интересов всех определяющих научно-технический уровень производства и выпускаемой продукции работников и коллективов с целями функционирования системы в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Менеджмент** организации: Учебное пособие. / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с.
2. **Курс** социально-экономической статистики: Учебник для вузов / М.Г. Назаров. – М.: Финстатинформ, 2002. – 976 с.
3. **Лепский, В.Е.** Развитие и национальная безопасность России // Экономические стратегии. – 2008. – №2. – С. 24-30.
4. **Сердюкова, Л.О.** Формирование, развитие и использование интеллектуального капитала в инновационной системе: автореф. дис. на соискание ученой степени д-ра экон. наук: 08.00.05 / Л.О. Сердюкова; Саратовский гос. технич. ун-т им. Гагарина Ю.А. – Саратов, 2013. – 43 с.

ТЕХНОЛОГИИ ПРИМЕНЕНИЯ УЧЕБНОГО ВИДЕО В ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ

Прохорова Татьяна Владимировна

Поклонская Ольга Григорьевна

Белорусский государственный университет,

Институт бизнеса, Минск

prokhorova@sbmt.by, poklonskaya@sbmt.by

Совершенствование педагогических технологий в последние годы неразрывно связано с использованием интерактивных и игровых методов, применением приемов, которые позволяют активизировать и удерживать внимание обучающихся и обеспечивать оптимальное сочетание вербальной и визуальной форм подачи информации. Доступность программно-аппаратных средств создания собственного видео и наличие разнообразного готового видео-контента в сети интернет делают актуальным применение педагогических технологий работы с видео в ежедневной практике преподавателей.

Практический опыт применения аудиовизуальных средств обучения в учебных заведениях свидетельствует, что видео-контент имеет суще-

ственные преимущества по сравнению другими способами изложения материала и предоставляет больше педагогических возможностей. Так, видео создает эффект присутствия, способствует повышению мотивации в обучении, побуждает интенсивнее мыслить, обладает возможностью многократного просмотра. Видео незаменимо в дистанционном образовании, в самоподготовке.

В рамках подготовки этой статьи было проведено исследование на предмет использования видео в учебном процессе – было опрошено 123 студента 1-3 курсов специальностей «Бизнес-администрирование» и «Управление информационными ресурсами». Отвечая на вопрос «Какой тип контента для самостоятельного изучения вы предпочитаете» большинство из них выбрало видео (см.рисунок 1).

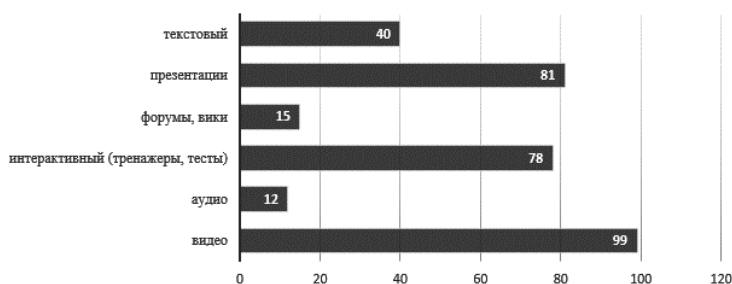


Рисунок 1. Выбор предпочитаемого типа контента для самостоятельного изучения

Учебное кино в России впервые стали снимать в 1897 году. С 30-х годов XXв. в СССР началось массовое производство учебных картин. В Москве работали кинолаборатории «Школфильм» и «Вузфильм», с 1967 года проводился Всесоюзный фестиваль учебных фильмов. [1., с.3]. Широкому распространению в учебном процессе и успешному применению видеозаписей в том периоде препятствовали следующие обстоятельства [2, с.5]:

- неудовлетворительное состояние видеотехники;
- недостаточное количество видеоаппаратуры в учебных заведениях;
- низкий уровень обеспеченности видеоинформационными материалами;
- отсутствие в учреждениях образования специалистов в области видеосъемки, озвучивания и монтажа видеофильмов.

В научной и методической литературе постсоветского периода достаточно много работ, посвященных использованию видеоматериалов для обучения иностранным языкам, истории, географии. Однако практиче-

ски нет исследований по методикам применения видео для студентов экономического профиля. А ведь при изучении «Маркетинга» целесообразно проводить тренинги продаж и освоения поведенческой модели продавцов с использованием видео; при изучении «Деловых коммуникаций» в лекционных и практических занятиях можно использовать видео для освоения принципов, методов, приемов публичных выступлений, ведения деловых переговоров, коммуникации с бизнес-партнерами; в изучении дисциплин «Управление персоналом», «Основы менеджмента» видео можно применять для освоения базовых навыков эффективного управления сотрудниками и т.д.

Видео-формат востребован студентами и на аудиторных занятиях: 62% опрошенных считают, что дозированное использование видео позволяет разнообразить занятие, а 36% – что видео нужно использовать как можно чаще (см. рисунок 2).

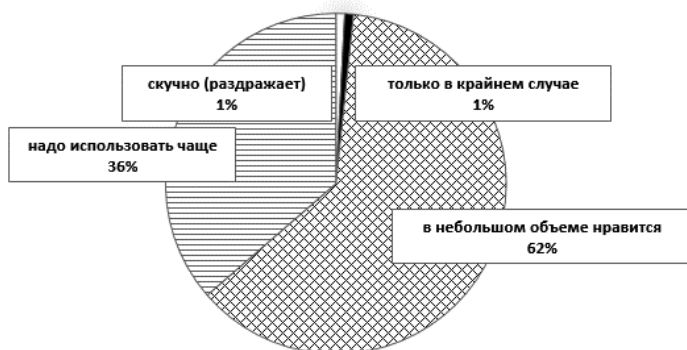


Рисунок 2. Отношение к использованию видео на аудиторных занятиях

Современные технологии позволяют расширить сферу применения видео, существующий опыт позволяет определить следующие организационные формы:

- **Видеолекция** – запись полного изложения темы, которая может включать мультипликацию, компьютерную графику, тематические вставки, вопросы и задания, активизирующие познавательную деятельность. Может быть представлена в форме студийной записи типа «говорящая голова» или как запись живого занятия.
- **Прямой эфир** – передача информации непосредственно с изучаемого объекта. Специалистами такая форма подачи видеoinформации считается самым актуальным способом обучения.
- **Учебно-методическая видеозапись** - видео-информация по применению отдельных приемов, методик, пояснение по выполнению практических работ (например, видео-инструкция). Как правило, дополняется закадровым текстом.

- **Учебный видеофильм** – запись живого занятия, события, эксперимента, тренинга, создание игрового самодельного видеофильма [2, с.16]. Как частный случай учебного видеофильма может выступать видеоэкскурсия – воспроизведение видео в записи с объекта изучения, может включать голос за кадром с пояснением происходящих событий, характеристику экспонатов.

Формат видеолекции успешно показал себя в открытых массовых курсах, например, в так называемой «Академии Хана» – некоммерческой образовательной организации, созданной в 2006 выпускником Массачусетского технологического института и Гарвардского университета Салманом Ханом.

Видеолекции особенно актуальны, когда речь идет о дистанционном обучении. Существуют рекомендации к контенту подобного рода:

- длительность видео не должна превышать 6-9 минут, для объемного материала целесообразно деление на несколько видеороликов;
- выступать перед камерой нужно энергично и с энтузиазмом;
- должна быть поддержка быстрого поиска, т.к. гиперссылки или визуальные указатели на различные разделы видео существенно улучшают взаимодействие с ним;
- желательно использовать разные форматы видео, чередовать выступление лектора, слайды, скрайбинг, интерактивные задания (тест на 2-3 вопроса), помогающие слушателю проанализировать степень усвоения изучаемого материала;
- собственное видео эффективнее студийного, а «живое» рисование лучше готовых слайдов;
- исключительно важно качество аппаратуры, многие специалисты рекомендуют заранее протестировать оборудование;
- видеолекцию можно снабдить субтитрами, что позволит комфортно изучать материал как слабослышащим слушателям, так и тем, для кого язык видео является неродным [3].

Наше исследование также подтвердило актуальность данных рекомендаций: максимальная доля опрошенных студентов считает комфортным для просмотра видео продолжительностью до 9 минут. В то же время для самостоятельного обучения допустимо произвольная длительность видео, если речь идет о видео-инструкциях и записях вебинара.

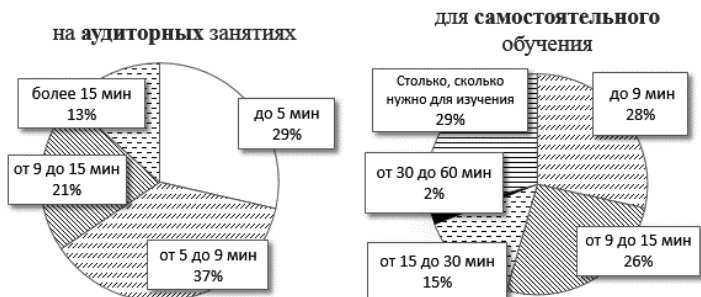


Рисунок 3. Выбор оптимальной продолжительности видео

При использовании видео-лекций для дистанционного обучения важно, чтобы обучаемый:

- понимал, зачем нужен этот фрагмент видео, какая от него польза, сколько он длится (наличие аннотации);
- имел возможность управлять видео: должен быть список тем видео и ссылок для быстрого перехода; видео не должно включаться само; для иноязычных студентов важно иметь возможность управлять скоростью просмотра;
- имел альтернативный источник информации: титры, расшифровку текста видео.

Чем обязательно нужно сопровождать видео

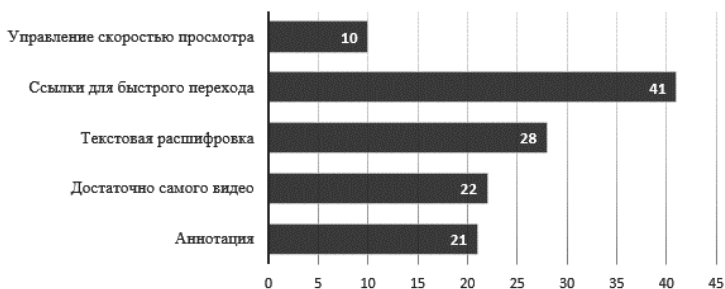


Рисунок 4. Выбор дополнительных опций к видео-контенту

Прямой эфир может быть рассмотрен в двух форматах: как трансляция живого занятия (стриминг через YouTube) и как вебинары. И если стриминг интересен прежде всего живым общением с присутствующими очно и дистанционно студентами, то инструменты вебинара (он-лайн опросы, работа через чат, презентация и т.п.) позволяют использовать любую модель занятия: от лекции и практических до консультаций и

подведения итогов. Условиями успешности данной формы проведения занятий можно назвать:

- хорошие технические условия (аппаратура и устойчивое высокоскоростное интернет-соединение);
- организационную поддержку (модератор для вебинара и оператор для стриминга);
- обучение преподавателей методике проведения подобных занятий.

В любом случае запись подобных занятий ценна возможностью многократно ее просмотреть и в комфортном темпе разобраться с учебным материалом.

Учебно-методическую видеозапись и, в частности, видео-инструкции в настоящее время достаточно просто осуществить с помощью специального программного обеспечения. Технологию применения Movavi Video Suite Adobe After Effects CC, Adobe Premiere Pro CC описала в своей работе Стаховская Ж.А.[4] Программных средств достаточно много. Так, видео-инструкции по работе с учебным порталом Института бизнеса и менеджмента технологий БГУ создавались с помощью использования программы Active Presenter. Сначала осуществлялась запись видеоряда с помощью операции «умный захват экрана», затем записывался сопровождающий текст и окончательно видео- и аудио- синхронизировалось с помощью инструментов программы. На этом же этапе можно было добавить визуализацию работы мыши, всплывающие окна и подсказки, мини-тесты и другие спецэффекты. Методические рекомендации для выполнения контрольных работ по ряду дисциплин записывались с помощью более простого онлайн-сервиса ScreenCast-o-Matic.

Примеры использования киносъемки в исследовательских целях можно найти в истории науки управления начала XX в. Известные американские ученые, представители научной школы менеджмента, Фрэнк и Лилиан Гилбреты проводили исследования приемов и методов выполнения трудовых функций с использованием кинокамеры и микрохронометра. Делая киносъемку отдельных людей, выполняющих работу, и прокручивая затем пленку в обратном направлении, они смогли проанализировать трудовые движения человека и определить, какие из них являются излишними. Это позволило сформулировать правила выполнения трудовых действий, заложить основы нормирования труда и тем самым значительно повысить эффективность трудового процесса. Аналогичные приемы используются в наши дни для обучения молодых специалистов и поиске резервов повышения производительности труда.

Эра учебного кино фактически закончилась в 90-е годы XX в. В методических рекомендациях для специалистов образования того периода отмечается, что самостоятельно подготовленные видеозаписи более целесообразно использовать по сравнению с готовой кинопродукцией, так как их можно применять в любой момент; отключить звук; можно ис-

пользовать режим «стоп-кадр» [2, с. 19]. При этом самостоятельно выполненное видео разумно использовать не для сообщения фундаментальных знаний, а при изучении конкретных задач, т.к. можно тщательно рассмотреть технологические процессы в своей профессиональной сфере.

Особенности учебного видео заключаются в том, что в роли режиссера, оператора и актера выступает как правило педагог и (или) студенты. Для авторов самодеятельного видео демонстрация фильма становится актом самореализации и самоактуализации. Эстетическую сторону создания и использования видео в учебном процессе рассматривал, в частности, Затучный М. С., который также придавал большое значение процессу монтажа. В качестве основного метода и эстетической нормы самодеятельного видео ученый выделяет импровизацию, именно в ней реализуется свобода эстетического выбора, восприятия, вкуса, развивается способность к эстетическим оценкам и суждениям. [10, с.17]

И как показывает наше исследование, студенты с достаточным энтузиазмом готовы к такого рода учебной активности: только 19% из них никогда не пробовали снимать видео, а 62% вполне удовлетворены своей практикой в этой области. А о желании изучать в рамках своей специальности факультативно или обязательно съемку и редактирование видео высказался 81% опрошенных. В качестве желаемой тематики собственных видео-роликов – вопрос был открытым – студенты указали: видео-резюме и самопрезентацию (24%), учебное видео (14%), презентацию товаров и услуг (11%), учебные исследования (11%), «просто изучить инструменты для создания видео» (11%), собственное хобби (7%), анимацию (2%). И лишь 20% опрошенных были не готовы дать ответ.

В Институте бизнеса и менеджмента технологий БГУ есть опыт съемки учебного видео. Например, подготовка видео-гlossариев по дисциплине «Инвестиционный менеджмент» (преподаватель Горбачева А.И.); групповые проекты по «Истории Беларуси» (преподаватель Стебурако А.Н.) уже два года подряд позволяют проявить свои творческие способности в видео-съемке студентам первого курса; результатом проекта «Мифы о Беларуси» преподавателя иностранного языка Ярошевич И.А. стал набор роликов, выложенный в открытом доступе на YouTube.

Так как же использовать готовые видео на занятиях? Классической формой подачи информации при проведении лекции является монолог преподавателя. Он может сопровождаться иллюстрациями в виде таблиц, схем, рисунков для обобщения и визуализации данных. Основной целью использования видеofilмов является, прежде всего, придание учебному материалу эмоциональной окраски. Как отмечает Рябченко С.А., далеко не все педагоги обладают лидерскими качествами, харизмой. Кино позволяет компенсировать отсутствие недостающих комму-

никативных компетенций [5, с.82] Синергетический эффект кинотренинга Рябченко видит в том, что участники видеообсуждения становятся «соавторами» кинематографического текста, т.е. в процессе групповой дискуссии по поводу просмотренного материала участники получают возможность непосредственного общения, выступая от лица киногероев, привнося свои смыслы и ценности» [6, с. 83]

Торхова А.В. и Поддубская Е.А. [6] выделяют два формата работы с видео в аудитории:

1. Кино-тренинг, куда включают работу с профессиональным видео.
2. Видео-обратную связь, как работу с собственными видеозаписями.

Видео они считают целесообразным использовать, если за ограниченное время надо отработать определенные компетенции, умения и навыки – в частности, профессиональные компетенции в сфере продаж, проведения деловых переговоров, составления презентаций, развития креативных и коммуникативных умений персонала. Примеры использования видеофрагментов популярных художественных и анимационных фильмов в различных тренингах приводятся в работе Бутенко и, Ким.[7]

Видео-тренинг обладает рядом преимуществ по сравнению с традиционными видами обучения, в частности ему присущи эмоциональная вовлеченность, сила психологического воздействия, метафоричность киноязыка, которая открывает широкие возможности смыслопорождения.[5, с. 83]

Психолого-педагогические аспекты применения рефлексивных видео-тренингов для профессионального роста раскрыты в диссертационном исследовании Васютина Р.Н., автор в частности описывает экспериментальное исследование по проведению видео-тренинга на тему «Маркетинг и реклама: развитие профессионала». [8, с. 30].

Наиболее глубоко тему проведения бизнес-тренингов с применением видео исследовал Трусъ А.А. в своей работе «Кинотренинг: Технология и методика видеообсуждения». Он изложил методики использования видеообсуждения как метода интерактивного обучения. Трусъ различает учебное видео, видеообсуждение и видеообратную связь. Его выбор в пользу видеообсуждения обусловлен тем, что при его использовании более естественно воспринимается сюжет; более яркое эмоциональное восприятие, более естественно реализуется дидактический аспект занятия. Под видеообсуждением он понимает обсуждение участниками тренинга подготовленных и продемонстрированных им видеосюжетов, имеющих отношение к содержанию программы (учебного модуля) [9, с.12]. В работе Трусъ А.А. отмечает, что видеообсуждение является эффективным инструментом управления групповой динамикой, методическим средством для решения задач бизнес-обучения, стимулятором са-

мостоятельной работы по тематике тренинга. Наступление запланированных эффектов произойдет при условии соблюдения тренером технологических аспектов его реализации. [9, с.7]. Традиционно выделяют следующие этапы использования видео подготовительный этап; этап реализации; этап обсуждения; подведение итогов после окончания просмотра.

Как отмечают многие специалисты, применяющие видео в своей практике, видеообсуждение делает занятие более ярким, зрелищным, запоминающимся.

В соответствии с имеющимся опытом видео-фрагменты можно использовать:

1. В начале раздела, курса или учебного занятия для актуализации знаний по дисциплине, выявления стартовых компетенций, создания атмосферы безопасности, доверия, конструктивности и высокой работоспособности. Это особенно важно при проведении тренингов и занятий с группами взрослых специалистов.

2. В процессе занятия для освоения содержания учебной дисциплины, формулирования кейсов, пояснения ситуаций на реальных примерах.

3. Для реализации предварительного или промежуточного контроля.

4. В заключении занятия, раздела, курса для рефлексии, создания позитивного настроения, эмоционального насыщения.

5. На перерывах показ подборки тематических фрагментов из фильмов может служить для плавного перехода на кофе-брейк и плавного возвращения к работе. [7, с. 42]

Безусловно, создание и внедрение в учебный процесс видео-контента сопряжено с рядом проблем.

1. Достаточно сложно встроить видео в план учебного занятия: требуют больших временных затрат подбор и подготовка фрагмента; неверно выбранный видео-фрагмент может отвлечь внимание от основной темы занятия. Следует учитывать возрастной состав аудитории, их культурный бэкграунд: студенты могут быть просто не знакомы с кинофильмом, и он не вызовет ожидаемой эмоциональной реакции. Соответственно, потребуется подготовить вступительное слово преподавателя, в котором нужно сделать акцент на основные моменты фильма и их связь с преподаваемой темой, дать объяснения для наиболее трудных моментов, вызвать интерес к просмотру.

2. Отсутствие шумоизоляции аудитории, проблемы технического характера могут не позволить качественно продемонстрировать видео; сюда же можно отнести и проблемы программно-технической совместимости аппаратуры, – все это может потребовать от преподавателя проявления гибкости, быстрой реакции на возникшую проблему, собранности и стрессоустойчивости.

3. Использование многочисленных или продолжительных видеофрагментов может уменьшить время на другие формы проведения занятия. Соответственно учебное занятие с видео-контентом необходимо более тщательно планировать.

4. При демонстрации фрагмента существует риск утраты или подмены смысла кинопроизведения в целом. Для устранения этой проблемы можно использовать приемы перевернутого обучения, шеринга, технологии «стоп-кадра» и «сериала».

Таким образом, в системе подготовки специалистов экономического профиля видео получает широкое признание. Этому способствует развитие дистанционного образования, стремлением будущих специалистов к самообучению. Использование учебного видео позволяет активизировать процесс обучения, повысить уровень понимания учебной информации; обеспечивает самореализацию для соавторов и создателей. Наиболее востребованные видео-форматы: вебинары и их запись, видео-интервью со специалистами, видео-инструкции по работе с прикладными программами, а также учебное видео, записанное самими студентами.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Создаем** учебное видео: от идеи до воплощения: методические рекомендации. – Витебск: ГУОВ «ВО ИРО», 2017.– 43 с.

2. **Видео** в структуре технологии повышения квалификации педагогов. \Ин-т повышения квалификации и переподготовки руководящих работников и специалистов образования. – Мн.: ИПКиП руководящих работников и специалистов образования, 1996– 57 с.

3. **Candace Hazlett.** How MOOC Video Production Affects Student Engagement [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://blog.edx.org/how-mooc-video-production-affects?track=blog>, Дата доступа: 10.03.2018.

4. **Стаховская, Ж.А.** Применение видео контента в образовательном процессе с помощью Movavi Video Suite, Adobe After Effects CC, Adobe Premiere Pro CC /. Ж.А.Стаховская.[Электронный ресурс] Режим доступа: http://ifets.ieee.org/russian/depository/v19_i2/pdf/9.pdf, Дата доступа: 02.03.2018.

5. **Рябченко, С.А.** Потенциал использования игрового и анимационного кино в образовательном процессе/ С.А. Рябченко// Национальные приоритеты современного российского образования: проблемы и перспективы: сб. научных статей и докладов XI Всероссийской научно-практической конференции. Уссурийск: Дальневосточный федеральный университет, 2017. С. 81- 84.

6. **Торхова, А.В.** Возможности технологии видеообсуждения в образовании взрослых/ А.В. Торхова, Е.А.. Поддубская, [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://elib.bspu.by/handle/doc/4885>, Дата доступа: 05.03.2018.

7. **Бутенко, Е.** Бизнес-тренинг от Hollywood(a)/ Е. Бутенко, Е.Ким. – М.: Инфра-М.: Форум, 2011. – 207 с.

8. **Васютин, Р.Н.** Психолого-педагогические аспекты оптимизации профессионального роста в группе в условиях рефлексивного видеотренинга: автореф. дис. канд. псих. наук.: 19.00.07 / Р.Н. Васютин; Ин-т рефлексии психологии 256

творчества и гуманизации образования МАГО.– Запорож. гос. ун-т, Сочи, 2000.– 32 с.

9. **Трусь, А.А.** Кинотренинг: Технология и методика видеообсуждения./А.А. Трусь. – СПб.: Речь, 2011. – 190с.

10. **Затучный, М.С.** Самодеятельное кино и видео в структуре эстетического воспитания: автореферат диссертации канд. фил. наук.: 09.00.04 / М.С. Затучный; Урал. гос. ун-т им. А.М. Горького.– Екатеринбург,1993. – 21 с.

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ОБЩЕСТВА

Русак Анна Николаевна

УО «Минский государственный
лингвистический университет», Минск
annarusak@inbox.ru

Традиционные отрасли экономики трансформируются с внедрением цифровых технологий. Процессы цифровизации требуют перестройки технологий и бизнес-процессов, что предполагает существенные изменения требований, предъявляемых к персоналу. Сотрудник должен иметь не только теоретические знания, но и коммуникативные способности, необходимые для работы в условиях неопределённости. Грамотная расстановка приоритетов обучающей деятельности является важным правилом построения и развития корпоративного обучения. Специфика корпоративного обучения в контексте стратегического управления организацией в условиях цифровизации общества предусматривает разработку системы непрерывного обучения с использованием современных образовательных технологий. Средства традиционных методов обучения нуждаются в трансформации, в четкой направленности образовательной политики, что необходимо для реализации стратегии конкретной компании. Таким образом, система корпоративного обучения в современных организациях представляет собой интегрированный продукт, предоставляющий автоматизированные инструменты для решения задач в следующих ключевых областях: обучение, развитие, формирование компетенций.

В качестве одного из успешных примеров реализации корпоративного обучения можно привести пример корпоративного университета Сбербанка России. В рамках корпоративного университета, для дистанционного обучения и развития сотрудников, разработан проект «Виртуальная школа», предоставляющий доступ к базе знаний и возможность командного взаимодействия в режиме реального времени. [1] С целью обеспечения бесплатного доступа к образовательным ресурсам, с 2014 года корпоративный университет Сбербанка сотрудничает с образова-

тельным онлайн-ресурсом Khan Academy в рамках проектов по русификации образовательного видео-контента. [1]

Международной лабораторией экономики нематериальных активов IDlab НИУ ВШЭ проведено исследование на основе данных 2500 организаций России, Франции, Германии, Италии, Испании и Великобритании. Выявлено, что только 2,4% российских компаний организовали корпоративные университеты, среди европейских компаний этот показатель выше, и составляет 28%. [2]

Предпосылками реорганизации системы корпоративного обучения в современных организациях являются:

- изменение культуры восприятия информации;
- необходимость обучения в условиях многозадачности;
- высокая скорость переключения между задачами;
- появление разнообразных форм коммуникации;
- формирование корпоративной специализации процессов обучения;
- необходимость выстраивания системы обратной связи с сотрудниками в процессе обучения.

Такие обучающие платформы могут работать в составе ERP-системы компании, или в виде отдельных специализированных локальных программ, корпоративных мобильных приложений.

Диапазон возможностей, которые предлагают информационно-коммуникационные технологии в образовательном процессе внутри компании:

- информационная поддержка обучающих программ;
- проектирование специализированных внутренних локальных информационных приложений для образовательных целей;
- создание возможностей обмена информацией и взаимодействия с другими обучающимися в рамках определенной темы;
- использование элементов геймификации в обучении;
- реализация проектной деятельности, проведение исследовательской работы;
- участие в дискуссионных панелях посредством мобильных приложений;
- возможность выполнения различных типов учебных заданий;
- обеспечение достоверной информации о профессиональных компетенциях сотрудников;
- умение оценить возможности, спроектировать варианты решения (пользователи могут получать произвольные отчеты по любой информации, введенной в корпоративную базу данных);
- повышение эффективности карьерного роста сотрудников;
- ускорение процесса обучения за счет оптимизации временных и трудовых затрат;
- формирование статистики обучения в виде отчетов.

При построении программ корпоративного обучения должны быть соблюдены следующие принципы:

- доступность информации (информация должна быть представлена в удобном формате, требующим минимум усилий для ее поиска);
- наглядность информации (обязательными являются требования к объему информации, предпочтительным является мини форматы текстовой информации);
- систематизация (распределение программ обучения по уровням: базовый, предметный, экспертный);
- динамичность смены видов учебной деятельности;
- идентификация пользователей (создание личного профиля сотрудника с указанием его функций, лучших практик).

В исследовании «Новая рабочая сила: реагирование на изменение трудовых требований», представленном на Всемирном экономическом форуме 2018, показано, что широко распространены несоответствия между структурой производственных рабочих мест с требованиями, предъявляемыми к работникам. Это создает проблему занятости для компаний, которые хотят повысить свою конкурентоспособность. [3]

Одним из решений может стать виртуализация работы, что позволяет компаниям нанимать сотрудников с соответствующими знаниями и навыками удаленно. Использование таких гибких механизмов работы может помочь работодателям заполнить пробелы в навыках в краткосрочном периоде и с низким уровнем риска. Виртуализация работы также способствует возникновению более сложных отношений между работниками и работодателями, что становится все более распространенным в глобальном масштабе. [3]

Программа обучения персонала должна поддерживать мобильное обучение и отвечать потребностям корпоративной стратегии. Сотрудник компании выполняет две роли: с одной стороны, эксперт-тренер в своей профессиональной области, обучающий других вопросам находящимся непосредственно в его компетенции, а с другой стороны – обучающийся новым знаниям и навыкам у других специалистов, являющихся экспертами в других областях.

Платформа корпоративного обучения позволит отслеживать и хранить все учебные записи для проведения аналитики обучения, а также должна иметь возможность измерять эффективность организационного обучения.

Разработка и конструирование уникальных корпоративных обучающих платформ, как пространство управления корпоративным обучением позволит:

1. размещать обучающие материалы и проводить их проверку специалистами отдела HR;

2. размещать дополнительные учебные материалы обучающимися сотрудниками самостоятельно;

3. проводить мониторинг активности использования обучающих платформ (обмен ссылками, составление календаря событий, рейтинг посещаемости, размещение объявлений, использование функций быстрой реакции на сообщения и другие);

4. обеспечивать обратную связь:

– двухстороннюю, в режиме «тренер – сотрудник» (мониторинг процесса обучения с помощью опросов, тестовых заданий);

– многостороннюю, в режиме «сотрудник – сотрудник» (создание групповых чатов).

Существуют определенные трудности управления процессом корпоративного обучения, так для постоянной поддержки учебного процесса в условиях непрерывного обучения руководителям компании необходимо:

– обеспечить открытый доступ к корпоративной обучающей платформе не только на территории компании;

– осуществлять контроль факторов, отвлекающих от обучения (активная коммуникация сотрудников на посторонние темы в пространстве обучающей среды, сторонний информационный поток и наличие рекламно-развлекательного контента);

– поддерживать мотивацию сотрудников к активному участию в обучении и применении полученных знаний при выполнении функциональных обязанностей.

Для обеспечения устойчивого развития в долгосрочной перспективе компаниям необходимо организовывать непрерывное обучение своих сотрудников путем пересмотра существующих стандартов обучения, использовать новые возможности в обучении, увеличить свои инвестиции в переобучение персонала. Разработка новых программ корпоративного обучения должна согласовываться между специалистами, внедряющими новые технологии и со специалистами по обучению, для обеспечения наиболее эффективной трансформации знаний сотрудников в навыки.

Построения системы корпоративного обучения в белорусских организациях, в контексте стратегического управления на основе использования современных информационно-коммуникационных технологий, позволит обеспечить оперативную корректировку реализации бизнес-процессов компании в соответствии с требованиями современности.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Автономная** некоммерческая организация (АНО) «Корпоративный университет Сбербанка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.sberbank-university.ru/ru/approach/#distance_learning. – Дата доступа : 11.02.2018.

2. **Национальный** исследовательский университет «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://perm.hse.ru/news/215238054.html>. – Дата доступа : 15.02.2018.

3. **The New Production Workforce: Responding to Shifting Labour Demands** [Электронный ресурс] / The World Economic Forum. – Режим доступа : <https://www.weforum.org/reports>. – Дата доступа : 17.02.2018.

ЭВРИСТИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ОБРАЗОВАНИИ

Садовская Екатерина Юрьевна,

Урганова Диана Борисовна

Белорусский государственный университет,

Институт бизнеса, Минск

sadovskaya@sbmt.by, diana.urganova@sbmt.by

В мире и обществе происходят изменения. Скорость изменений стала настолько высокой, что становится все сложнее успевать адекватно реагировать на них и постоянно перестраивать свою деятельность на различных уровнях. Есть несколько тенденций, которые проявились в последние пару лет и будут оказывать существенное влияние на развитие стран, промышленности, общества в ближайшем будущем, а также будут влиять на систему образования.

Прежде всего, это информационные технологии, которые охватывают широкий спектр вопросов, начиная с приложений для потребителей и заканчивая вопросами кибер-безопасности, а также изменениями в составе рабочей силы и человеческого капитала. Массовая оцифровка экономики, а также всех других сфер жизни, необходимость защиты данных, обеспечение безопасности информации ведут к изменениям как на уровне рядового потребителя, так и самых важнейших отраслей. Потребитель может приобретать все больше товаров и пользоваться все более расширяющимся спектром услуг через интернет и мобильные приложения, совершать платежи, следить за состоянием здоровья, применять технологии «умный дом». Изменяются и банковские услуги. Личный мобильный телефон становится одновременно и банком. Предполагается, что к 2020 году цифровое банковское дело вырастет до более 2 миллиардов пользователей. Скорость - это ключевой момент в современном банковском деле. Кредитование, банковские услуги, обработка заявлений и другие игроки банковского сферы будут постоянно ускориться.

Мобильный банкинг также будет продолжать распространяться и развиваться, а, значит, будет и больше мобильных кибератак. В связи с тем, что около 80 процентов клиентов финансовых учреждений совершают операции онлайн, а около 50% пользуются услугами мобильного

банкинга, произойдет увеличение количества атак и еще острее встанет вопрос о повышении степени безопасности.

Данные тенденции в равной мере касаются компаний и предприятий, которым необходимо тратить все больше и больше средств для защиты данных с целью не только защиты, но и для предотвращения доступа, обнаружения угроз и мгновенного реагирования. Количество кибер-атак также будет постоянно возрастать и в других отраслях. Это, кроме прочего, будет связано с тем, что к 2020 г. прогнозируется, что в мире будет уже более 20 миллиардов подключенных и связанных между собой устройств. Доступ к вредоносному программному обеспечению, общий уровень знаний, доступность и легкость получения образования в сфере айти еще больше будут способствовать этому. Активное использование ботов также будет вести к проведению крупномасштабных атак на компании и предприятия. Это также связано и с тем, что обновления на многих устройствах происходят автоматически, а пользователь даже не успевает отреагировать.

Еще одним вероятным вариантом развития станет переход из «облаков» и использование микросервисов, а также появление небольших, но более удобных приложений. Примером тому могут служить такие сервисы, как Убер и Зипкар, которые уже составляют серьезную конкуренцию традиционным службам такси.

Однако подобное быстрое развитие сферы информационных технологий позволяет создавать и осваивать новые энергосберегающие технологии, которые снижают электропотребление, что немаловажно в условиях достижения целей глобального развития и сохранения ресурсов. Промышленное оборудование тоже будет продолжать совершенствоваться, предлагая все более высокую степень автоматизации производства и замену человеческого труда роботизированным.

Внедрение искусственного интеллекта поможет бизнесу извлечь выгоду из крупных источников данных, так как при наличии специалистов и эффективных инструментов компании смогут сосредоточиться на использовании данных для стимулирования роста. Компании будут стремиться внедрить искусственный интеллект, чтобы получить конкурентное преимущество.

Изменения в сфере айти повлияют на политику и инструменты маркетинга и рекламы. Продвижение станет носить еще более индивидуализированный и кастомизированный характер. Традиционные крупные рекламные кампании с размещением информации на билбордах и печатных средствах массовой информации останутся, но масштабы станут меньше, а реклама и маркетинг станут носить более личный характер, то есть компании будут отказываться от общих и безличных обращений, старающихся убедить потребителя приобрести тот или иной товар. Контент станет персонализированным. Основным катализатором этого

сдвига в сторону «один на один» стал прогресс в технологии персонализации, особенно в сегментировании кликов. Персонализация маркетинга электронной почты особенно ценна, потому что у малых предприятий часто есть множество продуктов, но не каждое предложение будет обязательно привлекать каждого клиента из списка адресов электронной почты. Также уже стоит говорить о все более активном использовании искусственного интеллекта в сфере маркетинга и рекламы для создания материалов и общения с клиентами, хотя полностью заменить людей в данном случае не получится, так как искусственный интеллект не может полностью имитировать человеческое общение. Социальная реклама станет более конкурентоспособной, а среди главных рекламных носителей будет продолжать преобладать Фейсбук, так как малый и средний бизнес (в зависимости от страны и целевой аудитории) еще не в полной мере задействовали возможности контакта с потенциальными клиентами посредством Фейсбука. Количество рекламодателей будет расти, а это, в свою очередь, приведет к росту цен на размещение рекламы на Фейсбуке.

Следует отметить, что малый бизнес пока задействует небольшое количество каналов для своего продвижения. В будущем это будет меняться, так как достичь целевой аудитории в одном отдельно взятом месте больше невозможно. Крупные бренды делают это достаточно давно и очень успешно. У многих владельцев даже есть отдельные поставщики для Facebook, Google, веб-контента, веб-обслуживания и т.д. Таким образом, малые и средние предприятия начнут все активнее использовать интегрированные стратегии, следуя за примером крупных компаний.

Будут активно продолжаться развитие майнинг и технологии блокчейн, а компьютеры станут более гибкими в обслуживании клиентов, при продажах и поддержке. Более низкие затраты и повышенная доступность инструментов речевой аналитики означают, что больше предприятий будут регистрировать и контролировать звонки в своих контактных центрах просто направляя вызывающих абонентов через подсказки, а речевая аналитика поможет их классифицировать и анализировать ответы в свете того, что мы говорим и как мы это говорим. Такие идеи будут использоваться для направления специалистов в режиме реального времени, чтобы получить наилучшие результаты от каждого взаимодействия.

Использование технологий ведет к изменению рабочего места, так как компании начинают понимать, как они используют пространство для повышения производительности и адаптации к новым шаблонам поведения сотрудников и техническим инструментам. Все больше компаний также будут двигаться к вариантам гибких рабочих мест, поскольку все большее количество сотрудников работают удаленно, выполняя при

этом свою работу эффективно, а также в удобные для них часы. Таким образом, отпадет необходимость в больших офисных помещениях.

В свете вышесказанного и с учетом происходящих и возможных изменений необходимо перестраивать систему образования, чтобы соответствовать новым веяниям времени.

СОЦИАЛИЗАЦИЯ ЛИЧНОСТИ В ПЕРИОД ПОЛУЧЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Самусевич Владимир Петрович

Белорусский государственный университет,

Институт бизнеса, Минск

samusevich@sbmt.by

Получение высшего образования является одним из важнейших этапов в жизни человека, его социализации личности. Жизнь – это процесс постоянной социализации личности, требующий постоянных изменений. Человек представляет собой социальное существо, следовательно социальная деятельность человека является определяющей в его жизни. Чтобы человек преуспевал в социальной деятельности, он должен учиться и трудиться. Жизнь убедительно свидетельствует о том, что человек становится личностью только в условиях общественной жизни и человеческих взаимоотношений, в процессе воспитания, обучения и созидательной трудовой деятельности.

Социализация личности – это вхождение человека в социум, его культуру, в непрерывный поток информации и выборов, выработка индивидуальных стратегий взаимодействия с социальной средой. Процесс интеграции каждого студента в общественные слои считается достаточно сложным, поскольку включает усвоение ценностных ориентаций и норм социальной жизни, а так же выполнение определенных социальных ролей в сложившейся образовательной среде учреждения высшего образования.

Образовательный процесс выступает в качестве одного из важнейших факторов социализации личности студента и представляет собой совместную деятельность многих его составляющих. Координация и объединение их усилий требует постоянного взаимодействия между ними. Совместные действия достигаются благодаря взаимодействию посредством установления вертикальных и горизонтальных связей формальных и неформальных отношений между участниками образовательного процесса. Взаимодействие в образовательном процессе является главным фактором усвоения учебных программ, от которого большинстве случаев зависят итоги обучения.

Взаимодействие в образовательном процессе – это процесс выбора одного из множества возможных способов действий, который больше других будет удовлетворять потребности обучающихся. Перспективное педагогическое взаимодействие остается лишь перспективным проектом будущего способа действий до тех пор, пока не будет обеспечена его реализация. При этом повысить уровень профессионализма преподавателя, главной особенностью которого является личностная, коммуникативная и психологическая подготовленность, возможно только сохранив его самоуважение, уверенность в себе, но при этом обеспечив его принципиально новыми, современными психолого-педагогическими знаниями, умениями и навыками.

Система высшего образования нашего государства ориентируется на мировую образовательную систему, становится более открытой, единой и преемственной. Она сохранила достаточно высокий уровень образования и традиций, отвечает многим европейским стандартам, на основании которых в образовательный процесс высшего образования Республики Беларусь внедряются современные средства компьютерных и интернет-технологий, создаются учебно-методические комплексы, в том числе и в электронном виде (электронные учебники, современные программные продукты, лабораторные и практические задания). Современные информационные технологии существенным образом расширяют возможности преподавания, чтобы каждый студент мог загрузить их в свой ноутбук, планшет или мобильный телефон и использовать в самостоятельной работе.

При организации современного образовательного процесса, студенту предлагается целый ряд новшеств таких, как внедрение интегрированных модулей цикла социально-гуманитарных дисциплин, применение новых педагогических технологий (вебинаров), выполнение управляемой самостоятельной работы, предоставление более широкой мобильности студентам.

Одной из главных задач современной высшей школы является формирование коммуникативной компетентности будущего специалиста: выпускники должны обладать навыками конструктивного взаимодействия и сотрудничества с окружающими. Известно, что коммуникативная компетентность будущего специалиста во многом определяется уровнем развития его социального интеллекта, умением правильно понимать людей и ситуации их взаимодействия. Получение высшего образования является одним из важнейших этапов в жизни человека, его вхождение в культуру, в непрерывный поток выборов, выработка индивидуальных стратегий взаимодействия с социальной средой, стремление к самореализации и самосовершенствованию.

Социализация личности способствует становлению человека на всем протяжении его жизненного пути. Особенно важным социализация лич-

ности является в период обучения в учреждении высшего образования, когда происходит формирование качеств будущего специалиста, его структуры профессиональных ценностей, стремление к повышению своего образовательного и культурного уровня. Социализацию личности можно рассматривать как интегративную саморазвивающуюся систему, основанную на преобразовании личностью себя, порождаемую потребностями в личностном росте в ходе своей деятельности.

Современное студенчество готовится к высококвалифицированному труду, посредством получения высшего образования с формированием у студентов внутренней мотивации, которая актуализирует успешность овладения специальными знаниями, умениями и навыками зависит от комплекса взаимосвязанных и взаимообусловленных внешних и внутренних факторов мотивационной сферы личности.

НЕКОТОРЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ЛОГИСТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Сафонов Олег Станиславович

Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса, Минск
olegsafonoff@gmail.com

Четвертая промышленная революция, связанная с прогрессивной автоматизацией и компьютеризацией процессов, все более размывает границу между человеком и машиной, и все больше и больше функций в логистическом процессе подвергаются автоматизации. В то же время дальнейшее развитие рынка электронной коммерции и маркетинговые методы персонализации, безусловно, значительно увеличат количество транзакций, что, в свою очередь, повлияет на отрасли транспорта, транспортной экспедиции и логистики.

Интенсивное развитие логистики и растущий спрос на специалистов с опытом и соответствующими компетенциями приводят к тому, что компании ищут новые способы найма сотрудников и дополнительной мотивации тех, кто уже работает в организации. Желательны кандидаты с соответствующим опытом и гибкими навыками, а конкуренция за лучших специалистов возрастает. Компании нуждаются в талантливых сотрудниках больше, чем когда-либо прежде.

В связи с этим различные исследовательские организации [1,2] проводят соответствующие исследования и опросы, которые показывают следующие результаты.

В части набора персонала

Как правило, компании чаще всего ищут кандидатов на рабочие должности (для работы на складе, в распределительном центре). Далее

следует потребность в специалистах по управлению складскими операциями. И на третьей позиции находится поиск кандидатов на операционные должности в экспедировании и на должности, связанные с планированием.

Набор сотрудников становится все более сложной задачей. Желательны кандидаты с соответствующим опытом и гибкими навыками, а конкуренция за лучших специалистов возрастает. Компании нуждаются в талантливых сотрудниках больше, чем когда-либо прежде. Сегодняшние трудности связаны не только с поиском кандидатов с соответствующим опытом, но и с соответствующими гибкими компетенциями. В результате компании все чаще конкурируют за сотрудников. С одной стороны, работодатели жалуются на нехватку кандидатов на рынке и необходимость конкурировать за них с другими компаниями. С другой стороны, они обеспокоены высокими ожиданиями кандидатов, которые, осознавая рыночную ситуацию, все чаще диктуют условия найма. Большинство компаний ищут сотрудников с 2-3-летним опытом в области логистики.

В части опыта и компетенции

Поиск кандидатов с реальным опытом работы и набором теоретических и практических навыков является самой большой проблемой для сегодняшних предприятий. Соответствующий опыт и высокоразвитые умственные навыки, по-видимому, имеют решающее значение для работодателей. Почти 90% компаний подчеркивают [1], что они ожидают высоких теоретических и практических навыков сотрудников отдела логистики. Работодатели также рассчитывают, что кандидаты будут ориентированы на развитие и постоянное совершенствование, чтобы совместно преследовать бизнес-цели и сделать компанию еще более конкурентоспособной.

Также необходимо знание иностранных языков. Исследование Hauss [1] показывает, что английский язык необходим почти в 95% компаний. Что касается гибких навыков, то основное внимание сосредотачивается на

способности кандидатов проявлять гибкость, а так же уметь адаптироваться к изменяющимся условиям и иметь навыки работы в команде как наиболее важные.

Кроме того приветствуются личностные качества и отношение к работе. Работодатели ищут людей, которые заинтересованы в развитии и открыты для общения. Они ценят эмоциональную зрелость и квалификацию. Они стараются выбирать людей, которые больше всего подходят не только для конкретной должности, но и для команды и самой компании.

Таким образом, сегодня можно констатировать, что организации, которые будут оценивать роль человеческого капитала быстрее других и

умело управлять приобретенными талантами, имеют больше шансов на успех.

ЛИТЕРАТУРА

1. **THE ULTIMATE PEOPLE BUSINESS.** Hays plc Annual Report & Financial Statements 2017

2. **Актуальность** удаленной работы для работодателей и профессионалов
Исследование Hays и Comunica Режим доступа:
<http://www.hays.ru/%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F-Hays/Remote-Work/index.htm> – Дата доступа: 11.03.2018 г.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МЕНТАЛЬНОСТЬ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ БЕЛОРУССКОГО БИЗНЕСА

Сидорова Александра Михайловна

Белорусский государственный университет, Минск
ale9088@yandex.ru

В современном мире корпоративная культура становится одним из ведущих факторов эффективности ведения бизнеса. Она становится основой выбора стратегии развития предприятия и стратегии взаимодействия с внешним миром.

Корпоративная культура не появляется на пустом месте, а является результатом исторической траектории развития и комбинации взаимодействия внутренних и внешних факторов.

Экономическая ментальность - это механизм структурирования, формирования и закрепления системы ценностей, которая определяет экономическую картину мира и в первую очередь, схемы экономического поведения и мышления. Именно данная система ценностей определяет тип корпоративной культуры.

Ключевыми характеристиками экономической ментальности являются:

1. Экономическая ментальность – совокупность взаимосвязанных качественных и количественных социально-психологических особенностей как общества, так и усредненного индивида.

2. Экономическая ментальность определяется тремя факторами: а) «генотипом» общества, б) внешней средой и в) «личным» опытом общества.

3. Экономическая ментальность обуславливает своеобразный характер восприятия внешнего и внутреннего мира и направления экономического поведения и рамки экономического мышления.

4. Экономическая ментальность обеспечивает единство и преемственность и направления эволюции посредством имитации или создания «рутин» поведения и мышления социально-экономической системы [1, с. 3 – 24; 2. с. 25 – 32; 3. с. 347 – 374].

Основное влияние экономической ментальности на формирование и функционирование бизнеса посредством корпоративной культуры:

1) **морально-этический аспект.** Экономическая ментальность определяет совокупность неформальных правил поведения и принятия решений;

2) **информационный аспект.** Неформальные институты рассматриваются как специфическая информация, которая с помощью традиций и привычек передается от поколения к поколению и регламентирует на полусознательном уровне поведение людей;

3) **эволюционный аспект.** Экономическая ментальность выполняет функцию генов общества, которые передают ключевые особенности (следующим поколениям; характеризуются естественным отбором – закреплением наиболее эффективных норм и установок;

4) **транзакционный аспект.** Экономическая ментальность формирует тип корпоративной культуры, который позволяет впоследствии сократить транзакционные издержки;

5) **контрактный аспект.** Экономическая ментальность выступает основой соглашения между людьми с целью регламентации взаимодействия;

6) **социолого-психологический аспект.** Экономическая ментальность – совокупность бессознательных установок, которые передаются от поколения к поколению и воплощаются в культурных ценностях общества, обеспечивая их гармоничное сосуществование.

Влияние экономической ментальности на формирование корпоративной культуры (рисунок 1).



Рисунок 1. Влияние экономической ментальности на формирование корпоративной культуры

Экономическая ментальность состоит из следующих элементов: 1) снижение неопределенности внешнего мира: отношения власти как решение дилеммы централизации/децентрализации; внешний/внутренний контроль; индивидуализм/коллективизм; избегание неопределенности; 2) выстраивание взаимодействия с другими людьми: мужественность/женственность; институциональный индивидуализм-коллективизм; отношение ко времени; универсализм/партикуляризм;

аффективность/нейтральность; 3) отношение к чужому опыту: степень открытости.

Данные элементы формируют в целом совокупность формальных и неформальных институтов и в частности тип корпоративной культуры.

Автором с целью количественного измерения данных элементов был проведен опрос с применением статистических методов анализа данных⁴.

Таблица 1. Характеристики экономической ментальности белорусского народа

Наименование показателя	Характеристика значения показателя
Избегание неопределенности	белорусское население нуждается в четких правилах и отторгает нововведения и творческую деятельность, существует страх проявлять инициативу, изменения рассматриваются с негативной стороны
Аффективность/нейтральность	ценится сдержанность, нейтральность, умение контролировать свои чувства, не показывать их окружающим. Но при этом эмоциональность также считается нормой, как и открытое проявление чувств. В зависимости от ситуации люди могут, как проявлять свои эмоции публично и открыто, так и сдерживать их
Ориентация во времени	белорусскому обществу более характерна краткосрочная ориентация. Планирование и деятельность касается в основном настоящего времени и ближайшего будущего; белорусскому обществу характерен традиционализм и консерватизм
Маскулинность/феминность	в обществе высоко ценится мягкость, дружелюбие, открытость контакта, взаимодействие людей, межличностное отношение, но также имеет значение и карьеризм, деньги, напористость
Внутренний/внешний контроль	свойственно почтительное отношение к природе, но при этом существует стремление взять природу под контроль и использовать для достижения своих целей
Личные связи/универсализм	личные связи выше правил. Для партикуляристских культур характерен приоритет человеческой дружбы, человеческих отношений. Правила могут быть приемлемы и исполняемы, но из них в определенных случаях делаются определенные исключения
Отношение к богатству	люди верят, что богатство – это результат труда, но, с другой стороны, считают, что также необходимо везение и удача
Индивидуализм/коллективизм	в целом для белорусского общества характерен средний (умеренный) уровень коллективизма и индивидуализма
Отношение господства (дистанция власти)	общество в высокой степени делегирует полномочия и позволяет власти вмешиваться в свою жизнь; согласны, чтобы все решения принимало за них руководство, страх принимать решение самостоятельно; также необходимость в централизованном типе системы, страх перед начальством
Отношение к труду	высокий показатель трудолюбия
Степень открытости	белорусское общество может перенимать чужой опыт и вступать с ним в симбиоз, но со значительным временным лагом и трудностями

⁴ В исследовании принимало участие 462 человек различных возрастов; в основе анализа – шкала Ликерта и метод индексации.

Источник: собственная разработка автора.

Согласно исследованию в Беларуси сложился корпоративно-патерналистский тип экономической ментальности и соответствующий ему тип корпоративной культуры. Для данного типа характерно:

1. Создание паритетных отношений между личностью и группой; интересы группы важны, но не забывается и личная выгода;
2. Принимается необходимость конкуренции и соперничества;
3. Неравенство в группе – нормальное явление; восприятие иерархичности как естественный порядок вещей; неравенство в распределении полномочий;
4. Пассивность и строгая подчиняемость;
5. Акцент на традиционные схемы поведения;
6. Приоритет межличностных отношений в принятии решений; анализ ситуации и принятие решений зависят от людей, вовлеченных в ситуацию, субъективность;
7. Стремление к регулированию работы других, стремление к контролю деятельности;
8. Необходимость руководства и четко прописанных формальных правил; отторжение инноваций и низкая степень адаптации к ним;
9. Нелюбовь к переменам (особенно быстрым), всему новому и странному, чужому;
10. Краткосрочность планирования; жить преимущественно настоящим и прошлым; фиксация норм;
11. Баланс между необходимостью проявлять эмоции как в личной жизни, так и в профессиональной и попыткой сохранить нейтральность и объективность;
12. Отторжение быстрых изменений; необходим большой временной лаг к привыканию к новому типу поведения, высокие издержки.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Латов, Ю.В.** Экономическая ментальность россиян / Ю.В. Латов, Н.В. Латова, Т.С. Вукулова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/db/msg/115492.html>. – Дата доступа: 06.03.2012.
2. **Губанов, Н.И.** Менталитет и формы его проявления в современном обществе: автореф. дис. ...канд. филос. наук: 09. 00. 11 / Н.И. Губанов; Рос. академ. мед. наук. – Москва, 2007. – С. 3 – 24.
3. **Кириенко, В.В.** Менталитет современных белорусов (социологический анализ): дис. Док-ра социологических наук 22.00.06 / В.В. Кириенко. – Минск, 2007. – С. 25 – 32.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ ПРИМЕРОВ ВНЕДРЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСУРСОЭФФЕКТИВНЫХ И ЭНЕРГОСБЕРЕГАЮЩИХ МЕРОПРИЯТИЙ

Скуратович Ирина Викторовна

Белорусский национальный технический университет, Минск

Дорожко Сергей Владимирович

Минченко Елизавета Михайловна

Белорусский государственный университет, Институт бизнеса, Минск

kairinka@tut.by, sdarozhka@tut.by, minchanka@sbmt.by,

Эффективность высшего образования и переподготовки определяется в том числе наличием профессиональных навыков у обучающихся, способностью применить на практике полученные знания. В рамках подготовки инженеров-экологов важным аспектом работы будущих специалистов является способность внедрять и оценивать эффективность мероприятий по энерго- и ресурсосбережению на промышленных предприятиях. Внедрение таких мероприятий обеспечивает предотвращение загрязнения как в рамках отдельной организации, так и в масштабах региона, страны, обеспечивает не только улучшение состояния окружающей среды, но и повышает имидж предприятия, несет финансовые выгоды за счет сокращения расходов на сырье, материалы, энергию, утилизацию отходов, снижает риски. Владение методами проведения предварительного экологического анализа, подходами к генерированию идей по внедрению как организационных так и технических мероприятий и их оценки (экологической, экономической, технической) является основополагающим для будущих специалистов. Концепция более чистого производства на современном этапе развития общества должна стать основой управленческого подхода на всех уровнях.

Первым этапом внедрения системы предотвращения загрязнения на предприятии является предварительный экологический анализ ситуации. Будущий специалист должен уметь провести сбор необходимой информации, анализ документации, проводить интервью с персоналом, составлять на основе имеющихся данных материальный и энергетический баланс производственных процессов (рисунок 1).

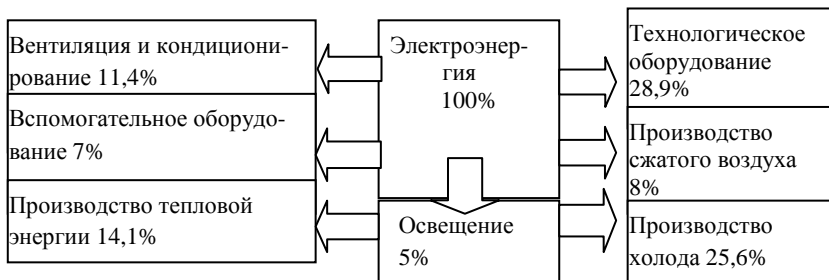


Рисунок 1. Пример составления схемы расхода электроэнергетики по целевому назначению

Результатом предварительного экологического анализа является выявление проблем и возможностей внедрения мероприятий по ресурсосбережению и энергоэффективности (рисунок 2-4).



Рисунок 2. После демонтажа теплоизолирующего покрытия понадобилось установка ограждения, т.к. температура поверхности оборудования достигает 70 °С

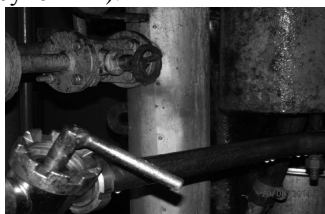


Рисунок 3. Негерметичность линии распределения пара в производственном цеху



Рисунок 4. Отсутствие наконечников на гибких шлангах приводит к потерям воды

Кроме визуального осмотра будущий специалист должен владеть работой с таким оборудованием как тепловизоры, расходомеры, газоанализаторы и интерпретировать полученные результаты (рисунок 5).

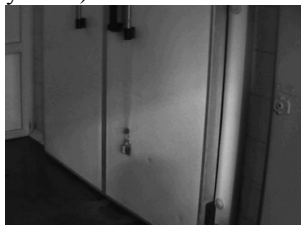
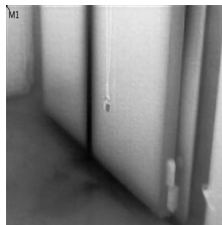


Рисунок 5. Результаты тепловизионной съемки. Утечки холода в холодильной камере (двери)

Важным этапом формирования выводов по текущей ситуации является анализ удельных индикаторов экологической эффективности работы производства (рисунок 6). Как правило анализируется шесть основных показателей:

- выпуск продукции на единицу потребляемого сырья,
- выпуск продукции на единицу потребляемой энергии
- выпуск продукции на единицу потребления воды
- образование отходов на единицу выпущенной продукции
- выбросы диоксида углерода на единицу выпущенной продукции
- объем сточных вод на единицу выпущенной продукции

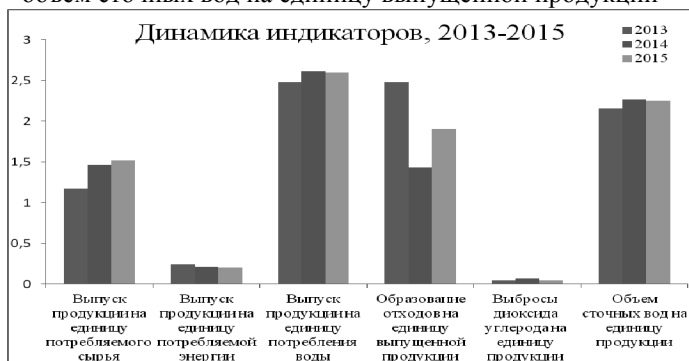


Рисунок 6. Пример удельных индикаторов экологической эффективности производства

Полученные данные будущей специалист должен уметь сравнивать с существующими на аналогичных предприятиях как в Республике Беларусь, так и за рубежом, что позволит изучая примеры лучших практик, предложить высокоэффективные мероприятия для снижения нагрузки на окружающую среду (таблица 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ данных энергопотребления на европейских молочных заводах

	Энергопотребление (ГД/т переработанного молока)		Комментарии
	Электро-энергия	Топливо	
Питьевое молоко и йогурты	0,15-2,5	0,18-1,5	Минимум для жидкого молока, максимум для специального ассортимента товаров
	0,09-1,11*		
Сыр	0,08-2,9	0,15-4,6	Зависит от вида сыра и партии продукции. Максимальное количество топлива для выпаривания молочной сыворотки.
	0,06-2,08*		
Молоко и сухая молочная сыворотка	0,06-3,3	3-20	Максимальное количество топлива для продукции из молочной сыворотки
	0,85-6,47*		
* примерное значение кВт·ч/л (из расчета плотности молока 1 кг/л)			

По результатам проведенной оценки инженер-эколог предлагает технические и организационные решения (таблица 2)

Таблица 2. Пример организационных и технических мероприятий в рамках организации более чистого производства на предприятии

Организационные мероприятия	Необходимые вложения	Технические мероприятия	Необходимые вложения
Энергия			
Регулярный осмотр котлов и горелок, наладка процесса горения и удаление накипи.	Меры хорошего хозяйствования	Внедрение устройств предотвращения накипеобразования на поверхностях нагрева котлов и другого оборудования	Среднезатратное мероприятие
Осуществлять регулярный осмотр паровых линий на предмет утечек и производить их ремонт	Меры хорошего хозяйствования	Замена неэффективных теплотрасс с применением ПИ-труб	Среднезатратное мероприятие
Пересмотреть потребность в освещении помещений не связанных с производством.	Меры хорошего хозяйствования	Замена ртутных ламп на светодиодные	Среднезатратное мероприятие
Уменьшать количество используемого хладагента, или модифицировать систему охлаждения для работы хладагента при более низком давлении	Меры хорошего хозяйствования	Замена рефрижератора	Дорогостоящее мероприятие
Вода			
Проверять качество и исправность кранов, оборудования душевых и туалетов, стиральных машин, шлангов	Меры хорошего хозяйствования	Установка на гибкие водные шланги наконечников (пистолетов)	Среднезатратное мероприятие
Регулярный осмотр системы трубопроводов, своевременное выявление и предотвращение утечек.	Меры хорошего хозяйствования	Окраска труб горячего водоснабжения термолаской	Среднезатратное мероприятие
Отходы			
– Уменьшить количество обрезков на этапе упаковки продукции – Избегать использования невозвратной тары	Меры хорошего хозяйствования		

Поиск решений для существующих проблем как правило включает в себя несколько альтернатив. Для принятия решения о том, какое мероприятие должно быть внедрено, будущий специалист должен владеть

методиками оценки как технической, так и экономической и экологической.

Результативность внедряемых мероприятий важный показатель прогресса (рисунок 7).

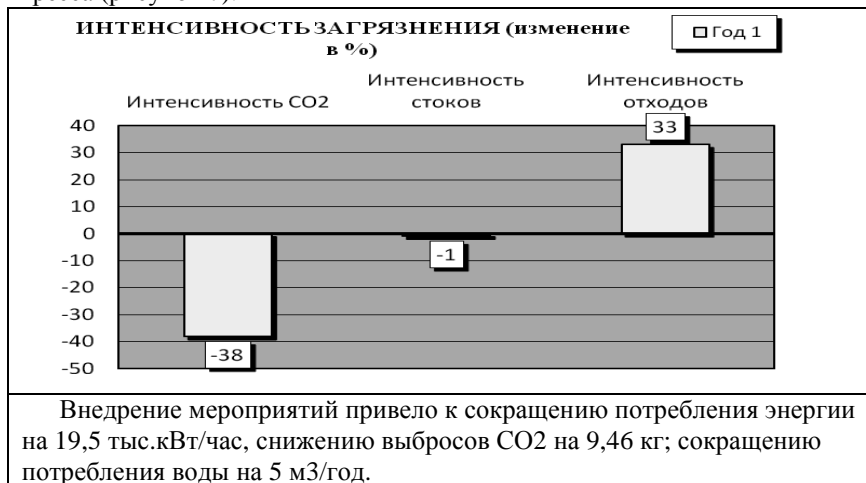


Рисунок 7. Пример эффективности мероприятий

Теоретические знания при подготовке инженеров-экологов должны быть связаны с реальными примерами. Разбор практических ситуаций, поиск решений, производственные экскурсии, работа с современным оборудованием является обязательной частью учебного процесса.

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИХ И ИННОВАЦИОННЫХ ПРОГРАММ

Сорокин Анатолий Петрович

Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск
anpetsor@tut.by

Деятельность любой организации, включая и органы государственного управления, является сочетанием постоянно повторяющихся процессов и уникальных проектов. Проект можно охарактеризовать как временное предприятие по созданию уникального продукта или услуги.

Таковыми уникальными продуктами являются **государственные научно-технические и инновационные программы** (далее – государственные программы) – масштабные **проекты**, призванные решать задачи, с которыми может справиться только государство.

Работа по формированию и выполнению государственных программ, повышению их эффективности координируется постоянной межведомственной комиссией по государственным программам – коллегиальным органом, в который входят представители Минэкономики, Минфина, ОАО «Банк развития Республики Беларусь» и других государственных органов.

Эти программы должны быть приоритетными, а проекты, их реализующие – выходить на прорывные инновационные решения, обеспечивающие крупные структурные изменения, направленные на формирование V-го и V-го технологических укладов.

Вместе с тем, описание некоторых государственных программ содержит мало конкретики, к ним выдвигается много требований, выполнение которых сложно контролировать, отдельные программы реализуются с нарушением сроков и сметы бюджета.

Следует также учитывать, что Правительство Республики Беларусь сократило финансирование госпрограмм.

Поэтому в обязательном порядке требуется формулировать цели и результат однозначным образом. Это позволит сосредоточиться лишь на тех целях, результат которых измеряем и понятен.

Этап планирования самый важный и очень трудоемкий, так как требуется обеспечить высокую достоверность планов и, в итоге, действительно полезный результат, разработать устойчивый механизм их реализации.

Международный опыт реализации государственных программ [1,2] говорит о том, что они могут быть действительно успешными лишь тогда, когда управление ими будет проводиться по принципам **проектного менеджмента**.

С учетом жестких финансовых ограничений опыт профессионалов в области **проектного управления** становится как никогда востребованным, позволяющим получить уникальный результат своевременно и с учетом сокращения ресурсов.

Применение **проектного управления** приведет к прозрачной ответственности за результат.

Зачастую лицо, ответственное за осуществление госпрограммы, не определено. А это значит, что не с кого спросить за выполнение или невыполнение поставленных задач. Соответственно, некому предъявить претензии за потраченные государственные деньги или отсутствие результата в установленный срок.

Проектное управление инновационной деятельностью означает использование принципов и методов управления проектами для решения различных специализированных задач и необходимость осуществления частых кардинальных преобразований по переходу **к проектному, инновационному и креативному мышлению и поведению**, когда проек-

тирование, маркетинг, производство, реализация – элементы одного процесса, которые служат главной цели, решающей проблемы потребителей [3].

В отличие от процессного подхода, проектный подход рассматривает все этапы жизненного цикла продукта и является более системным и приближенным к действительности.

Использование современной методологии управления проектами, по исследованиям Международной ассоциации управления проектами (International Project Management Association – IPMA), способно сократить сроки разработки проекта на 20-30% и его бюджет на 15-20% [3].

В Беларуси в настоящее время введён в действие белорусский аналог [5] стандарта ISO 21500:2012 [4], что должно обеспечить: единое описание универсальных принципов и процедур проектного управления; стимулирование обмена знаниями между проектами и организациями для повышения качества и результативности реализации проектов; единую терминологию проектного управления; гибкость при формировании проектной команды; возможность участия в международных проектах.

Стандарты проектного управления четко выделяют роли: «Заказчик» – лицо, ответственное за формулирование требований, приемку и использование результата; «Руководитель проекта» – лицо, несущее полную ответственность за достижение целей проекта. Каждая роль – это конкретный сотрудник. Как и в хозяйственной деятельности, где конкретное должностное лицо предприятия дает поручение другому конкретному должностному лицу, в госпрограммах должны быть обозначены точные заказчик и исполнитель. Это позволит повысить мотивацию ответственных за их выполнение.

Руководитель проекта - это главная фигура в процессе реализации проекта, по сути директор собственного предприятия под названием "проект". Он должен иметь хорошую специальную подготовку. Прежде всего ему необходимо обладать хорошими техническими знаниями в области проекта. У него большая ответственность и достаточно широкие права в рамках проекта. Поэтому кроме технических знаний он должен разбираться в финансовых вопросах, иметь современное экономическое мышление, уметь взаимодействовать с людьми, обладать высокими деловыми качествами, так как координирует деятельность различных исполнителей и организаций при реализации проекта от его замысла до реализации, тайм-менеджменте и так далее. Помимо этого, руководитель проекта должен иметь лидерские качества и проявлять творческий подход, брать на себя функции кризис-менеджера, переговорщика. Без конфликтов не обходится ни один проект, поэтому очень важно быть еще и устойчивым к стрессам.

Профессионализм руководителя проектов может быть подтвержден получением сертификата профессионала в управлении проектами (PMP ,

Project Management Professional), который во всем мире ценится очень высоко.

Наибольшее развитие в данном вопросе достигнуто в строительной отрасли Республики Беларусь: в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь № 26 от 14 января 2014 г. работник может быть назначен именно руководителем (управляющим) проекта только при наличии аттестата, подтверждающего его квалификацию, выдаваемого в порядке, установленном Советом Министров Республики Беларусь, уполномоченной им организацией. Реализация данного Указа обеспечивается разработкой нормативно-правовой базы, регламентирующей вопросы аттестации руководителей, частично включая практику сертификации участников проектов в соответствии с требованиями IPMA [3].

Сегодня в крупных белорусских банках созданы и работают проектные офисы, отвечающие за развитие стандарта по управлению проектами и улучшение системы управления проектами.

Целесообразным было бы создание Офисов управления государственными программами, как это сделано в Правительстве России.

Повышение доли успешных проектов позволит организации поставить новую цель – делать «правильные» проекты. То есть система проектного управления должна обеспечить достижение стратегических целей организации через управление портфелем проектов, чтобы:

не делать ненужных проектов;

те проекты, которые уже запущены, выполнялись в рамках срока/бюджета.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Европе** 2020 in a nutshell [Electronic resource] / European Commission. – Brussels, 2014. – Mode of access: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_en.htm. – Date of access: 17.10.2016.
2. **Стефанин, А.Л.** Мировой опыт применения программно-целевого подхода в научно-технической сфере [Электронный ресурс] / БелИСА. – 2015. – Режим доступа: http://www.belisa.org.by/ru/izd/stnewsmag/3_2008/art9_9_2008.html. – Дата доступа: 05.09.2016.
3. **Сорокин, А.П.** Компетенции участников проектного управления инновационной деятельностью / А.П. Сорокин // Наука и инновации. – 2017. – № 2(168). – С. 40–43.
4. **ISO 21500:2012.** Руководство по менеджменту проектирования ТК/ПК: ISO/TC 258. – Проектный комитет ISO/PC 236, 2012. – 36 с.
5. **СТБ ISO 21500–2015 (ISO 21500:2012, IDT).** Руководство по менеджменту проекта – Введ. 01.03.2016. – Минск : Госстандарт : БелГИСС, 2016. – IV, 33 с. (Госстандарт Республики Беларусь)

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОСТРОЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ, ИСПОЛЪЗУЕМЫХ В ОЦЕНКЕ БИЗНЕСА И ИНВЕСТИЦИОННО-ФИНАНСОВОМ АНАЛИЗЕ

Тарасова Жанна Николаевна

ООО «Мастер-Балт», Санкт-Петербург, РФ

vectaspb-buh@yandex.ru

Касьяненко Татьяна Геннадьевна

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,

Санкт-Петербург, РФ

armache@yandex.ru

Введение

Концепция денежных потоков (Cash Flow Concept) возникла сравнительно недавно в США в начале 50-х годов XX века в теории финансов [4]. Она получила широкое распространение и легла в основу анализа деятельности компаний в различных профессиональных областях.

Развитие финансового и стратегического менеджмента привело к появлению в XX веке концепции управления, нацеленного на повышение стоимости компании (*Value Based Management - VBM*), что в теории *стратегического управления (TCU)* рассматривается как закономерное явление и конкретный этап ее развития. Действительно, бизнес представляет интерес для его владельца (собственника) как возможность получения дохода, поэтому понятие «денежный поток» (*ДП*) является одним из важнейших показателей в стоимостной оценке [8]. Метод дисконтирования денежных потоков (*Discounted Cash Flow Analysis (МДДФ)*), используемый во всех сферах стоимостного оценивания, получил на Западе широкое распространение в связи с тем, что с его помощью можно учесть в стоимости компании будущие перспективы ее развития и ее доходоприносящий потенциал [1], а также выявить возможности ее роста.

Расчеты денежного потока бывают достаточно сложными, и все же данный показатель является наиболее адекватным инструментом, которым может воспользоваться оценщик/аналитик в процессе оценки стоимости бизнеса/компании. Однако в различных направлениях стоимостной оценки *цели построения ДП* оказываются различными, что оказывает влияние на структуру выстраиваемых денежных потоков. Так, в сфере *инвестиционно-финансовой оценки (ИФО)* этот показатель отражает сумму средств, которые владелец может *выводить из своего бизнеса* и использовать в других целях [9]. Но это назначение ДП вовсе не интересует оценщика бизнеса – представителя *профессиональной стоимостной оценки (ПСО)* [7], поскольку его задача - анализ не только возможности воспроизводства, но и расширенного воспроизводства, что приводило бы к *росту данного бизнеса* и, соответственно, его стоимости.

В рамках данной статьи рассмотрим следующие вопросы:

- виды денежных потоков;
- особенности построения денежных потоков различных видов;
- корректность использования того или иного вида денежных потоков в целях стоимостной оценки.

1. Виды денежных потоков

Рассмотрим виды денежных потоков, используемых в ПСО и ИФО, и введем их классификацию.

В современной оценочной практике различают две модели денежного потока, используемого в целях оценки бизнеса при применении МДДП:

- Денежный поток для инвестированного капитала (*Cash Flow to Invested Capital - CF_{IC}* или *ICCF*);
- Денежный поток для собственного капитала (*Cash Flow to Equity - CF_E* или *ECF*).

В инвестиционно-финансовой оценке, в отличие от сложившейся отечественной практики оценки бизнеса, представлено несколько видов ДП, которые можно свести к трем моделям [8]:

- *ECF (Equity Cash Flow)* - денежный поток для *собственного* капитала, который доступен для *акционеров* (собственников) компании;
- *CCF (Capital Cash Flow)* - денежный поток для *всего* капитала компании, доступный *акционерам и кредиторам* компании;
- *FCF (Free Cash Flow)* – *свободный*⁵ денежный поток, который, как и *CCF*, является денежным потоком, доступным *акционерам и кредиторам* компании, но не включает налоговые преимущества при расчетах.

Рассмотрим подробнее виды денежных потоков в ПСО.

1. Денежный поток на собственный капитал (CF_E) – отражает величину денежных средств после уплаты налогов, процентов за использование заемных средств и погашения основной суммы задолженности. В нем учитывается ожидаемый прирост/уменьшение долгосрочной задолженности предприятия и выплаты процентов по ним, то есть в его структуре отражается планируемый способ финансирования деятельности компании:

$CF_E = \text{EBIT} + \text{Depreciation} - \text{Interest} - \text{Capital Expenditures} - \text{Net Working Capital Increase} - \text{Debt Payments} + \text{Debt Issues} - \text{Taxes}$.

где *EBIT (Earnings before Interest and Taxes)* — прибыль компании до вычета процентов и налогов;

⁵ В некоторых источниках «бездолговой».

Depreciation — амортизация основных средств и нематериальных активов (неденежные расходы компании, возвращающиеся к ней в составе выручки);

Capital Expenditures — капиталовложения компании в создание инвестиционных активов в данном периоде;

*Net Working Capital Increase*⁶ — увеличение чистого оборотного капитала компании (части оборотных средств, которая должна финансироваться за счет собственных и долгосрочных заемных средств);

Taxes — налоги, рассчитываемые как

$$\text{Taxes} = (\text{Tax Rate}) * (\text{EBIT} - \text{Interest})$$

и представляющие собой *фактически* уплаченные компанией налоги на прибыль. При расчете фактически уплаченных налогов *учитывается величина «налогового щита»* (сумма процентов, которые выведены из-под налогообложения — проценты по заемным средствам).

Debt Payments — погашение кредитов/займов,

Debt Issues — величина новых кредитов/займов.

В некоторых источниках [14], уточняется, что это *Long-term Debt Payments* или *Debt Issues* – *долгосрочные* кредиты и займы.

2. *Денежный поток на инвестированный капитал (CF_{IC}) не отражает планируемого движения и величины кредитных средств*, используемых для финансирования деятельности компании.

$$CF_{IC} = \text{EBIT} + \text{Depreciation} - \text{Capital Expenditures} - \text{Net Working Capital Increase} - \text{Taxes}.$$

Все элементы данного вида денежного потока практически идентичны по наполнению элементам, обозначенным ранее.

Построение денежных потоков представлено в табл. 1.

Таблица 1. Структура денежных потоков в ПСО

	Показатели	CF_E	CF_{IC}
	Прибыль до вычета процентов	EBIT - (EBIT - Interest) * Tax Rate	EBIT - (EBIT - Interest) * Tax Rate
+	Амортизация	Depreciation	Depreciation
-	Капиталовложения компании в создание инвестиционных активов	Capital Expenditures	Capital Expenditures
-	Увеличение чистого оборотного капитала	Net Working Capital Increase	Net Working Capital Increase
-	Проценты	Interest	
-	Погашение <i>долгосрочных</i> кредитов/займов	Long-term Debt Payments	

⁶ *Чистый оборотный капитал (ЧОК):* ЧОК = ОБА – Тоб. На английском языке это: *Net Working Capital (NWC) = Current Assets – Current Liabilities*. То есть Чистый оборотный капитал (Чистый рабочий капитал, Net Working Capital, NWC) – это разность между величиной текущих активов и текущих обязательств.

+	Величина новых <i>долгосрочных</i> кредитов/займов	Long-term Debt Issues	
---	--	-----------------------	--

Обе модели ДП используются для оценки стоимости бизнеса. Но при использовании оценщиком денежного потока на *инвестированный капитал* для оценки стоимости бизнеса необходимо *вычесть* из оцененной величины ИС *величину долгосрочной задолженности* предприятия. Полученная *величина собственного капитала есть стоимость бизнеса*.

Обоснование выбора для расчета стоимости бизнеса потока на *собственный или инвестированный капитал* широко не освящается в рамках оценочной теории, однако является достаточно значимым моментом в оценке. В общем случае принято использовать для оценки стоимости бизнеса модель расчета *денежного потока для собственного капитала*. В практике оценки логика выбора зачастую продиктована тем, насколько текущая структура капитала компании коррелирует со среднетраслевыми тенденциями финансирования, а в России компании, особенно небольшие, часто работают без привлечения долгосрочных заемных средств. Вместе с тем, если имеются веские основания полагать, что оцениваемая компания кардинально отличается по возможностям привлечения внешнего заемного финансирования от аналогичных компаний в отрасли, то более логичным представляется проведение оценки стоимости бизнеса с использованием денежного потока для инвестированного капитала с последующим вычетом величины *долгосрочных* заемных средств.

2. Характеристика денежных потоков, используемых в ИФО

В ИФО денежные потоки используются в целях оценки *«стоимости» компании*, а также в *целях моделирования роста ее стоимости и анализа факторов роста стоимости*. При этом под «стоимостью» компании понимается оцененная величина ее инвестированного капитала [3]. Инвестированный капитал при этом конструируется иначе, чем в ПСО: он включает не только долгосрочные заемные средства, но и *краткосрочные процентные*.

1. Денежный поток для собственного капитала (ECF) – лежит в основе *оценки величины собственного капитала* компании, - это средства, которые остаются у акционеров (собственников) бизнеса. Выплаты процентов и погашение займов рассматриваются как отвлечение денежных средств. При этом величина *FCFE* в ИФО представляет значительный интерес для собственников предприятия при оценке эффективности *дивидендной* политики, а также может быть использована при анализе инвестиционных проектов, финансируемых за счет средств владельцев.

ECF (*Equity Cash Flow*) - денежный поток для *собственного капитала* компании, который доступен для *акционеров* (собственников) компании, строится следующим образом:

$ECF = EBIT + Depreciation - Capital Expenditures - Working Capital Increase - Interest - Debt Payments + Debt Issues - Actual Taxes.$

где EBIT (*Earnings before Interest and Taxes*) — прибыль компании до вычета процентов и налогов;

Depreciation — амортизация основных средств и нематериальных активов (неденежные расходы компании, возвращающиеся к ней в составе выручки);

Capital Expenditures — капиталовложения компании в создание инвестиционных активов;

Working Capital Increase — увеличение рабочего капитала компании;

Actual Taxes — налоги, рассчитываемые как

$Actual Taxes = (Tax Rate) * (EBIT - Interest)$

и представляющие собой *фактически* уплаченные компанией налоги на прибыль. При расчете фактически уплаченных налогов *учитывается* величина «налогового щита» (сумма процентов, которые выведены из-под налогообложения — проценты по заемным средствам);

Interest – сумма уплаченных процентов по заемным средствам.

Debt Payments — погашение кредитов/займов,

Debt Issues— величина новых кредитов/займов.

В данном случае в структуре денежного потока учитывается движение заемных средств и выплаты процентов по ним. Несмотря на расхождения в трактовке предназначения этого вида ДП в ИФО и ПСО, по своей сути они совпадают, однако имеются некоторые отличия в структуре их построения (в ИФО в построении участвует весь заемный капитал, в ПСО – только долгосрочный).

2. *Денежный поток для всего капитала* компании (CCF)– это свободный денежный поток, генерируемый всеми активами компании (источники капитала - средства акционеров (собственников) компании и кредиторов) [8]. Отражает в стоимостной оценке *выгоды налогообложения* по заемным средствам (эффект налогового щита) и используется в ИФО в целях выявления источников создания стоимости раздельно - *инвестиционных и финансовых* [5].

$CCF = EBIT + Depreciation - Capital Expenditures - Working Capital Increase - Actual Taxes,$

Все элементы данного вида денежного потока практически идентичны по наполнению элементам, обозначенным выше.

3. *Свободный денежный поток на инвестированный капитал* (FCF) в трактовке ИФО является единственным показателем, точно отображающим истинные *возможности* компании по созданию

богатства. Этот вид денежного потока рассчитывается только в ИФО и не имеет аналога в ПСО.

FCF (*Free Cash Flow*) – *свободный* денежный поток, который, как и ССФ является денежным потоком доступным *акционерам и кредиторам* компании, но по сравнению с первым вариантом при расчетах не включает налоговые преимущества. В трактовке ИФО [12] чистый денежный поток на инвестированный капитал является единственным показателем, точно отображающим истинные *возможности* компании по созданию богатства.

Этот поток рассчитывается следующим образом:

$FCF = EBIT + Depreciation - Capital Expenditures - Working Capital Increase - Hypothetical Taxes,$

где *Hypothetical Taxes* = Tax Rate*ЕБИТ, - представляет собой налоги, которые компания бы заплатила, если бы не имела заемного капитала и не использовала эффект налогового щита.

В структуре денежного потока для инвестированного капитала выплаты процентов и погашение займов не рассматриваются как отвлечение денежных средств и не учитываются. Такой поток отражает возможности бизнеса компании: показывает доходы компании до уплаты долга, не допуская учета факта заимствования. Именно поэтому денежный поток для инвестированного капитала также называют бездолговым денежным потоком.

Независимо от фактической ситуации с источниками привлечения капитала, при построении *FCF* рассматривается (условно) весь капитал компании как собственный. Показатель *FCF* рассчитывается без вычета процентных платежей по заемному капиталу, то есть расчет игнорирует источники финансирования компании. Смысл такого расчета – показать отдачу по выбранному направлению деятельности, очистив результат от финансовых решений и выгод заимствования [10]. Ключевым условием моделирования стоимости является финансовая стратегия со 100% вложением капитала инвестором. Инвестированный капитал часто называют *бездолговой моделью (debt free model)*, так как он отражает бизнес относительно уровней заемного и собственного капитала. Цель состоит в том, чтобы рассчитать стоимость компании независимо от того каким образом финансируется ее деятельность: с помощью заемного или собственного капитала. Каждый покупатель может использовать иной (свой) способ финансирования компании. В некоторых источниках [11] высказывается мнение, что «подобное решение не должно влиять на *стоимость бизнеса*. Его деятельность должна иметь одну и ту же стоимость независимо от того как осуществляется финансирование». Однако финансовая стратегия *меняет* стоимость бизнеса, и эти рассуждения исследователей ИФО могут быть приняты только в контексте возмо-

ностей компании по созданию стоимости, а не в оценке стоимости бизнеса.

Проведем анализ построения рассмотренных выше видов денежных потоков, используемых в ПСО и ИФО в целях стоимостной оценки.

Структура ДП в ИФО представлена в табл. 2.

Таблица 2. Структура денежных потоков в ИФО

	Показатели	ECF	CCF	FCF
	Прибыль до вычета процентов	EBIT -(EBIT - Interest) *Tax Rate	EBIT -(EBIT - Interest) *Tax Rate	EBIT * (1 - Tax Rate)
+	Амортизация	Depreciation	Depreciation	Depreciation
-	Капиталовложения компании в создание инвестиционных активов	Capital Expenditures	Capital Expenditures	Capital Expenditures
-	Увеличение рабочего капитала	Working Capital Increase	Working Capital Increase	Working Capital Increase
-	Проценты	Interest		
-	Погашение кредитов/займов	Debt Payments		
+	Величина новых кредитов/займов	Debt Issues		

Анализ приведенных выше формул позволяет выявить следующие принципиальные отличия в назначении потоков:

- в ПСО значимым является *стратегическое* (долгосрочное) развитие бизнеса, поэтому основной акцент делается на стратегические факторы при формировании денежных потоков;
- в ИФО акцент на стратегическое развитие не носит такого явного характера, анализируется влияние на стоимость *тактических* или даже операционных факторов [13], таких как:
 - увеличение операционной прибыли EBIT посредством снижения затрат и наращивания выручки;
 - оптимизация налогообложения;
 - оптимизация операционных и основных активов за счет более эффективного их использования.

3. Особенности элементной структуры денежных потоков

Цели и задачи построения денежных потоков в ПСО и ИФО различны, что обуславливает различия в «элементном» наполнении их структуры.

К особенностям построения денежных потоков в ИФО и ПСО, формирующие отличия в их конечных значениях, относятся:

- 1) учет эффекта налогового щита при расчете чистой прибыли;
- 2) изменения инвестированного капитала;
- 3) изменения оборотного капитала.

Влияние отмеченных выше двух факторов отражено в табл. 3.

Таблица 3- Пример построения денежных потоков в ПСО и ИФО

Показатели	ПСО		ИФО	
	CF _{IC}		CCF	FCF
Прибыль до уплаты процентов и налогов <i>EBIT</i>	6000		6000	6000
Проценты <i>Interest</i>	1000		1000	1000
<i>Фактические</i> налоги Actual Taxes = TR*(EBIT - Interest)	= (6 000-1000)*0,2 = 1000		= (6 000- 1000)*0,2 = 1000	
<i>Гипотетические</i> налоги без учета налогового щита Hypothetical Taxes = (TR*EBIT)				= (6 000)*0,2 = 1200
Прибыль до уплаты процентов <i>EBI</i>	EBIT - (EBIT - Interest) * Tax Rate 5000		EBIT - (EBIT - Interest) *Tax Rate 5000	EBIT * (1 - Tax Rate) 4800
Амортизация - <i>Depreciation</i>	300		300	300
Капитальные вложения <i>Capital Expenditures</i>	(1000)		(1000)	(1000)
<i>Net Working Capital Increase</i>	(2000)			
<i>Working Capital Increase</i>			1000	1000
Денежный поток	2300		5300	5100

Источник: составлено авторами.

Полученные значения денежных потоков различных видов - различны. Привлечение в расчеты *краткосрочных* заемных средств (имеющее место при построении ДП косвенным методом в финансовом менеджменте) в рамках стоимостного подхода не понятна (и неприемлема), так как речь идет об отражении в величине стоимости *долгосрочных* тенденций (особенно при реализации концепции VBM). Краткосрочные заемные средства, подлежащие возврату в пределах текущего годового периода, не могут участвовать в *долгосрочных* инвестиционных процессах в составе инвестированного капитала [2].

При построении денежных потоков *на собственный капитал*, несмотря на различную комбинацию элементов в их структуре в ИФО и ПСО, получаем одинаковые результаты (табл. 4).

Таблица 4 - Сравнительный анализ денежных потоков *на собственный капитал* в ИФО и ПСО

	ПСО		ИФО	
	Показатели	CF _E	Показатели	ECF
	Прибыль до уплаты про-	5000	Прибыль до уплаты про-	5000

	центов $EBI =$ $EBIT - (EBIT - Interest) * Tax$ Rate		центов $EBI =$ $(EBIT - Interest) *(1 - Tax$ Rate)	
+	Амортизация - Depreciation	300	Амортизация - Depreciation	300
-	Капиталовложения компании в создание инвестиционных активов - Capital Expenditures	(1000)	Капиталовложения компании в создание инвестиционных активов - Capital Expenditures	(1000)
- / +	Увеличение/уменьшение чистого оборотного капитала - Net Working Capital Increase	(2000)	Увеличение/уменьшение рабочего капитала - Working Capital Increase	1000
-	Проценты - Interest	(1000)	Проценты - Interest	(1000)
-	Погашение <i>долгосрочных</i> кредитов/займов - <i>Long-term Debt Payments</i>	(2000)	Погашение кредитов/займов - Debt Payments	(5000)
+	Величина новых <i>долгосрочных</i> кредитов/займов - <i>Long-term Debt Issues</i>	1000	Величина новых кредитов/займов - Debt Issues	1000
	Денежный поток для <i>собственного капитала</i> - <i>Cash Flow to Equity</i>	300	Денежный поток для <i>собственного капитала</i> - <i>Equity Cash Flow</i>	300

Заметим, что в ИФО при построении денежных потоков изменение *краткосрочных* заемных средств относятся к корректировкам инвестированного капитала при переходе от инвестированного капитала к собственному.

Результаты и выводы

1. В ПСО стоимость бизнеса определяется как величина собственного капитала, в отличие от ИФО, где стоимость компании рассматривается как величина инвестированного капитала.

2. Инвестированный капитал имеет разную структуру в ПСО и ИФО. В ИФО кроме собственного и долгосрочного заемного капитала учитываются еще и *краткосрочные процентные обязательства*. Поэтому в ИФО (и ВМ, где используется инструментарий ИФО) при построении денежных потоков изменение краткосрочных заемных средств относятся к корректировкам оцененного инвестированного капитала при переходе от инвестированного капитала к собственному, тогда как в ПСО *краткосрочные заемные средства* просто не входят в состав инвестированного капитала, что представляется логичнее.

3. Акцент в ИФО фактически направлен на *моделирование стоимости компании* и прогнозирование ее возможностей по созданию стоимости, что в литературных источниках часто *ошибочно* отождествляется с «оценкой стоимости» компании.

4. Моделирование стоимости в ИФО предполагает *выявление факторов роста стоимости* при построении FCF, в том числе *с учетом выгод от эффекта налогового щита*, поэтому, в отличие от ПСО, в структуре потока учитываются *гипотетические налоги*.

5. Концепция *собственного капитала*, применяемая при построении FCF оправдана только при условии отсутствия заемных средств в компании, - при таком условии ДП, выстраиваемые на собственный капитал в ИФО и ПСО, идентичны, и стоимость *бизнеса*, совпадает с так называемой «стоимостью» *компании* в ИФО.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Касьяненко Т.Г.**, Маховикова Г.А. Основы оценки стоимости имущества: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2016. - 268 с.

2. **Касьяненко Т.Г.**, Тарасова Ж.Н. Современные подходы к стоимостной оценке: сходства и различия. Second International Valuation Conference «International Valuation Practices». Tbilisi, Georgia, 22-23 June 2017.

3. **Касьяненко Т.Г.**, Тарасова Ж.Н. Современные подходы к стоимостной оценке: используемые концепции стоимости и виды денежных потоков (стр. 218-235). Материалы 9 международной научно-методической конференции «Стоимость собственности: оценка и управление», [23 ноября 2017 г.]. - Сб. / сост. И.В. Косорукова. – М.: Университет «Синергия», 2017. – 328 с.

4. **Ковалев В.В.**, Ковалев Вит. В.. Учет, анализ и финансовый менеджмент: Учеб.-метод. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2006, — 688 с., 2006.

5. **Коупленд Т.**, Коллер Т. Стоимость компаний. Оценка и управление/ Т. Коупленд. - М: Олимп-Бизнес, 2005. - 569 с.

6. **Лейфер Л.А.**, Вожик С.В. Оценка компании. Анализ различных методов при использовании доходного подхода / Имущественные отношения в Российской Федерации, № 12 (27), 2003.

7. **Микерин Г.И.** и Артеменков А.И. «О различии между профессиональной стоимостной оценкой и инвестиционно-финансовой оценкой: возможные объяснения с учетом происходящего «пересмотра понятий»» / Журнал «Вопросы оценки», 2008.

8. **Оценка** стоимости предприятия (бизнеса) / по ред. Грязнова А.Г., Федотовой М.А. — М.: Интерреклама, 2003, с. 60.

9. **Пособие** по оценке бизнеса/ Томас Л. Уэст, Джеффри Д. Джонс / Пер. с англ. Бюро перевода РОЙД. –М.: ЗАО «КВИНТО-КОНСАЛТИНГ», 2003. - 746 с.

10. **Теплова Т.В.** Инвестиционные рычаги максимизации стоимости компании. Практика российских предприятий. - М.: Вершина, 2007.

11. **Эванс Фрэнк Ч.**, Бишоп Дэвид М. Оценка при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 332 с., с. 37.

12. **Jensen M.C.**, Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure//Journal of Financial Economics. 1976. N 3. - P. 305-360.

13. **Rappaport, A.** Creating shareholder value: a guide for managers and investors. — Rev. and updated ed. New York: Free Press, 1998. — 205 p.

14. **Shannon P. Pratt**, Cost of Capital: Estimation and Applications, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002).

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ НИРС В ИНСТИТУТЕ БИЗНЕСА И МЕНЕДЖМЕНТА ТЕХНОЛОГИЙ БГУ

Хацкевич Геннадий Алексеевич

Стебурако Анатолий Николаевич

Зубарев Андрей Васильевич

Белорусский государственный университет,

Институт бизнеса, Минск

Научно-исследовательская работа студентов является неотъемлемым инструментом повышения качества подготовки специалистов, а также реализации обучающе-исследовательской парадигмы образования. [1] Именно поэтому в Институте бизнеса и менеджмента технологий БГУ (ИБМТ БГУ) данному направлению отводится принципиальное место, ведь это целиком соответствует миссии ИБМТ *«через обучение, исследования, практику готовить лидеров бизнеса, способных ответить на вызовы современного мира»!* С помощью НИРС осуществляется формирование творческих способностей студентов, а совершенствование форм привлечения молодежи к научной, инновационной, творческой деятельности, обеспечивает единство учебного, научного и воспитательного процессов. Мотивация студентов для участия в НИРС достаточно высока, так как она подкрепляется не только креативностью и научными амбициями лучших студентов Института, но и возможностью получить значительную скидку на оплату образования (для студентов платной формы обучения) и надбавки за успешную научную деятельность за квартал (для студентов, обучающихся за счет республиканского бюджета). К примеру, в 2017/18 учебном году скидку получили 73 студента (8,7% от числа студентов дневной платной формы обучения). Финансовая помощь института так же распространяется на финансирование командировок для студентов за рубеж и на организацию ежегодных туристических поездок по знаковым историко-культурным объектам Беларуси.

Важнейшим звеном НИРС являются студенческие научно-исследовательские лаборатории. Ведь именно в рамках их деятельности студенты разных специальностей и курсов знакомятся со спецификой университетской науки, проходят подготовку к ежегодной конференции студентов и аспирантов БГУ, университетскому и республиканскому конкурсам научных работ, принимают участие в олимпиадах, хакатонах, конкурсах и др. Напомним, что на данный момент в ИБМТ активно функционирует четыре СНИЛ: «Информационные технологии в бизне-

се» (кафедра менеджмента технологий), «Социально-ответственный бизнес» (кафедра бизнес-администрирования), «Управление целями поставок в логистических системах» (кафедра логистики), «Современные бизнес-коммуникации» (кафедра бизнес-коммуникаций).

Формат тезисов не позволяет дать сколь-нибудь подробный очерк развития СНИЛ в Институте за последние годы. Да и в этом нет, пожалуй, острой необходимости. Ведь на сайте ИБМТ деятельность НИРС получает своевременное и полное освещение, благодаря совместным усилиям руководителей СНИЛ, деканата и отдела маркетинга. Для того, что бы убедиться в этом, достаточно обратиться к соответствующему ресурсу – «студенческая наука» [2].

Важнейшим событием в научной жизни Института были и остаются конференции. В частности, ежегодная студенческая конференция с каждым годом собирает все больше участников. Так, 27 апреля 2017 г. состоялась научная конференция «Инновации в бизнесе», собравшая студентов и магистрантов ИБМТ БГУ. Она проходила в рамках 74-ой научной конференции студентов и аспирантов БГУ. Работа конференции началась под звуки национального гимна и слова студенческой песни «Gaudeamus». В приветственном обращении к участникам пленарного заседания декан факультета бизнеса Г.А. Хацкевич подчеркнул важность научной деятельности для Института и охарактеризовал актуальное состояние НИРС в ИБМТ. В холле была развернута выставка книг и публикаций, отражающих основные направления научно-методических исследований профессорско-преподавательского состава кафедр. В рамках пленарного заседания состоялось награждение победителей Республиканского конкурса научных работ студентов. Большой интерес вызвал доклад доктора экономических наук, профессора Н.П. Беляцкого, посвященный перспективам менеджмента в изменчивых условиях современной экономики. Завершилось пленарное заседание выступлением выпускницы магистратуры Т.И. Солодовниковой, получившей диплом первой категории на Республиканском конкурсе научных работ студентов, о моделировании логистических цепей поставок индустрии моды под влиянием больших данных. Более 220 участников мероприятия активно работали на восьми секциях: "Актуальные проблемы развития бизнеса в Республике Беларусь", "Управление конфликтом интересов как неотъемлемая часть системы корпоративного управления", "Философские, социологические и правовые модели в функционировании бизнеса", "Business, management, language", "Коммуникативная инициатива в сфере бизнеса" (на английском языке), "Конструирование социального мира в бизнес-практиках", "Современные концепции развития логистики", "Информационные технологии и экономико-математические методы в бизнесе". По результатам работы конференции был напечатан сборник, в который вошло 130 статей, посвященных актуальным вопро-

сам ведения бизнеса, логистике, информационным технологиям, экономике, психологии, философии, истории, иностранным языкам. [3]

Не менее важно для Института показать себя на Республиканском конкурсе научных работ, который ежегодно проходит под патронажем Министерства Образования. Он задуман для "создание организационных и экономических условий для раскрытия творческих способностей студенческой молодежи, сохранения и восполнения на этой основе интеллектуального потенциала Беларуси, активизация научной работы студентов, являющейся одним из эффективных средств повышения качества подготовки высококвалифицированных специалистов". Как же себя проявил ИБМТ в этом общереспубликанском научном соревновании за последние годы? Для этого обратимся к статистике. За последние 3 года наблюдается положительная динамика участия студентов ИБМТ БГУ в Республиканском конкурсе научных работ. Так, если в 2015 г. на Республиканский конкурс было подано 13 работ, 6 из которых были отмечены дипломами различных категорий, то в 2017 г. была подана уже 31 работа, а 20 из них получили дипломы разной степени, в том числе 6 – диплом первой категории.

Год	Количество научных работ, участвовавших в Республиканском конкурсе научных работ студентов	Количество научных работ, получивших дипломы с категорией
2015	13	6
2016	14	10
2017	31	20

Таким образом, НИРС в ИБМТ БГУ находится в постоянном развитии и поиске новых форм работы, что способствует повышению профессионально-технического уровня подготовки будущих специалистов и формированию у них зрелой интеллектуальной культуры. Эти усилия тем более необходимы, в свете ближайших перспектив по открытию аспирантуры в нашем Институте и созданию Совета молодых ученых.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Инструкция** о порядке организации научно-исследовательской работы студентов высших учебных заведений Республики Беларусь от 31.02.2006 // <http://www.nirs.bsu.by/>

2. **Студенческая наука** // http://www.sbmt.bsu.by/category/conference/subcategory/nauka_stydentov

3. **Сборник** тезисов 74-й научной конференции студентов Института бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета, 27 апреля 2017 г. Минск / [составители: А. Н. Стебурако, Е. М. Минченко], Минск. – 356 с.

4. **Республиканский конкурс научных работ студентов** // <http://www.nirs.bsu.by/>

ВНЕДРЕНИЕ РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В УЧРЕЖДЕНИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Чепикова Виолетта Викторовна

Печень Татьяна Михайловна

Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники, Минск
Violetta@bsuir.by

Для успешного руководства людьми необходимо представлять, чего хотят и чего не хотят подчиненные, каковы основные мотивы их поведения, в каком соотношении они находятся, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать. Исходя из этого, появляется возможность влиять на мотивационную структуру их поведения, развивая желательные мотивы и ослабляя нежелательные, либо осуществлять прямое стимулирование их действий.

Каждая благодарность, награда, денежная премия и тому подобное действует тем эффективнее, чем меньший отрезок времени отделяет заслуживающий награждение поступок от полученного поощрения.

Мотивация не есть только вопрос раздачи наград. Людям требуется знать, что их ожидает в случае некомпетентного или недобросовестного выполнения своих служебных обязанностей, какие взыскания могут быть на них наложены за то или иное нарушение. Метод взысканий, если они наложены справедливо и не являлись неожиданностью для сотрудника, мотивирует его к улучшению своей работы.

Развитие сопричастности и идентификации сотрудников с организацией, с ценностями, целями организации мотивирует работников на повышение эффективности труда.

Мотивирование через саму работу использует внутренние стимулы интереса к работе, чувства удовлетворения от процесса работы, от возможности проявить свои способности, собственные силы при принятии решений и выполнении производственных задач.

Поощрение достижений сотрудников мотивирует их к улучшению дальнейшей деятельности, если это поощрение разнообразно: сама система зарплаты устроена так, что связывает награду с достижениями, а также требуется поощрение людей через повышение их ответственности и самостоятельности (внутренняя награда) и создание возможности повышения статуса, продвижения в карьере (внешняя награда). Поощрения мотивируют лишь тогда, когда они заслужены и человек сознаёт это. И они обесцениваются, если раздаются и получаются незаслуженно.

Мотивация является одним из важнейших компонентов педагогической деятельности, под которым понимается совокупность внутренних и

внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности. Таким образом, мотивация преподавателей университета является тем ключевым условием, которое определяет успешность, эффективность их деятельности.

Трудно ожидать эффективного труда, когда не сформулированы цели образования, и преподаватель не имеет ясного понимания того, зачем он работает; когда его деятельность не оценивается как общественно важная; когда он не имеет возможности иметь определенную автономию в принятии решений, необходимых для выполнения своей деятельности и, конечно, когда его деятельность не приносит справедливого вознаграждения.

Весьма существенным экономическим методом мотивации персонала в университете является заработная плата, которая включает: размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Оплата труда производится в соответствии с действующим законодательством. Средняя фактическая учебная нагрузка по кафедрам на одну штатную единицу профессорско-преподавательского состава определяется коллективным договором сотрудников и составляет 500 – 900 часов в год. Перевыполнение учебной нагрузки отдельными преподавателями, при условии выполнения ими индивидуального плана и средней нагрузки по университету, должна быть оформлена и оплачена по своевременному представлению заведующих кафедрами как штатное совместительство или на условиях почасовой оплаты.

Порядок материального стимулирования распространяется на всех штатных работников университета (основных и совместителей), оплата труда которых производится за счет средств республиканского бюджета, а также за счет средств по внебюджетной деятельности, если иное не предусмотрено в дополнительных положениях. Источниками средств, которые используются на материальное стимулирование работников, являются:

- бюджетные средства (плановый фонд оплаты труда в части, предусмотренной на премирование и установление надбавок);
- экономия фонда оплаты труда;
- внебюджетные средства университета.

Система оплаты труда в учреждениях образования в современных условиях не дает возможностей для повышения эффективности труда профессорско-преподавательского состава (ППС), качества образовательного процесса, а также для развития предпринимательской активности учреждений. Это актуализирует задачу создания системы материального стимулирования основного персонала образовательных учреждений, базирующейся на оценке качества и результатов труда ППС.

Не сложно проследить взаимосвязь эффективности и качества труда ППС с ростом доходов от предпринимательской деятельности по оказанию платных образовательных услуг. Повышение уровня профессиональной компетентности возможно лишь посредством проведения процедуры оценки качества работы преподавателя.

Центральной идеей является оценка качества учебно-методической и научной работы ППС, стремление выйти на уровень личной заинтересованности работников в повышении квалификационного уровня, продуктивности педагогической и научной работы, повышение мотивации труда персонала.

Активность ППС можно оценить рейтингом научной активности ученого, как это делается в учебных заведениях других стран. В качестве критериев для оценки рейтинга научной активности ученого можно использовать следующее:

- объем выполненных научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ по госбюджетной и хоздоговорной тематике;
- участие в руководстве научной тематикой и подготовке кадров высшей квалификации;
- количество научных и учебно-методических публикаций (монографий и учебных пособий) в рецензируемых научных журналах;
- участие в оказании платных образовательных услугах;
- участие в международных конференциях;
- участие в международном сотрудничестве университетов на базе научно-исследовательских лабораторий, образовательных центров и т.д.

Так же необходимо рассчитывать рейтинговую оценку деятельности кафедры. Рейтинговая система ориентирована на активизацию деятельности всего ППС, включая заведующих кафедрами, а также коллективов кафедр и факультетов. За основу расчета следует принимать не планируемое время выполнения работ, а их фактические количественные и качественные результаты.

В рейтинг включаются те виды работ, которые обеспечивают создание учебно-методической и лабораторной базы, внедрение инновационных технологий обучения, развитие научной инфраструктуры университета и повышение его имиджа.

Международное сотрудничество кафедр университетов способствует развитию эффективной научной, учебной и информационной деятельности. Престиж университета – это тандем высококвалифицированных специалистов профессорско-преподавательского состава, современной учебной и научно-исследовательской лабораторной базы, а также существующие международные проекты.

Достоинством этой системы является то, что заведующий кафедрой заинтересован не только в повышении своего рейтинга, как преподава-

теля и руководителя подразделения, но и в активном участии в рейтинге всего коллектива кафедры. Каждый преподаватель кафедры мотивирован не только на повышение своего личного рейтинга, но и на повышение результативности работы, как кафедры, так и факультета в целом.

Европейское образовательное пространство высшей школы содействует партнёрским взаимоотношениям между преподавателями и студентами. В связи с этим обстоятельством важно учитывать мнение и оценку профессионализма преподавателей студентами. Анкетирование лучше всего проводить анонимное, и по результатам составлять независимый рейтинг преподавателей. Болонский процесс подразумевает гармонизацию образовательного процесса. Студенческий рейтинг, на наш взгляд, это один из эффективных мотивирующих факторов совершенствования преподавательской активности.

Используемая система материального стимулирования должна учитывать эффективность работы каждого преподавателя и его вклад в результаты деятельности как вуза в целом, так и подразделения. Показатели и критерии оценки результатов работы необходимо дифференцировать, прежде всего, в зависимости от ее целей и должностной категории преподавателя. Для ППС основными критериями оценки являются качество и эффективность учебной и научно-исследовательской работы.

Применение гибких инструментов стимулирования труда по результатам оценки деятельности ППС позволяет достичь высокого качества подготовки специалистов. Целью рейтинговой оценки деятельности ППС при этом должно стать стимулирование роста квалификации, профессионализма, продуктивности педагогической и научной работы, развитие творческой инициативы.

Система премирования и иных стимулирующих выплат – действенный инструмент материальной мотивации работников к достижению высоких производственных результатов. Однако ошибки при ее разработке, нормативной регламентации и применении могут дать обратный эффект. Система стимулирования и премирования работников должна основываться на следующих принципах:

- справедливость и обоснованность размеров и дифференциации премий;
- материальная заинтересованность работников в достижении высоких конечных результатов трудовой деятельности, сочетание индивидуальной и коллективной материальной заинтересованности в результатах труда;
- поощрение творческой инициативы, ответственности, достижения высокого качества труда, продукции, работ и услуг;
- простота определения размеров премиальных выплат;
- ясность и доступность для понимания работниками связи между их трудовыми усилиями и вознаграждением;

- гибкость – изменение премиальной системы с изменением целей и задач материального стимулирования;
- гласность поощрения как сочетание материальных и моральных стимулов к труду.

Кроме того, внедрение рейтинговой системы оценки деятельности приведет к созданию эффективной системы оплаты труда и увеличению заработной платы тех преподавателей, которые показывают высокие результаты в образовательной и научной деятельности.

КРИТЕРИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА, ВЛИЯЮЩЕГО НА РИСК – ПРОФИЛЬ ФИНАНСОВОГО ИНСТИТУТА

Шастель Владимир Николаевич

г. Минск, Республика Беларусь
shaul29@mail.ru

«A certain 10 % will ensure its employment anywhere; 20 % certain will produce eagerness; 50 % positive audacity; 100 % will make it ready to trample on all human laws; 300 %, and there is not a crime at which it will scruple nor a risk it will not run, even to the chance of its owner being hanged.»

Thomas Joseph Dunning

Некоторые яркие высказывания не теряют своей актуальности и по истечении столетия после их опубликования. К ним можно отнести и вынесенное в эпиграф настоящей статьи заключение Томаса Джозефа Даннинга, сделанное им в работе 1860 года «Профессиональные союзы и забастовки: их философия и намерение» [1]⁷. В оригинале идея относится к капиталу: «При наличии достаточной прибыли капитал становится смелым. Некие 10 % обеспечат его применение где угодно; 20% - производят рвение; 50% - положительную дерзость; 100% - сделают его готовым попирать все человеческие законы; 300% - и нет ни преступления, которого он посовестится, ни риска, которого он будет избегать, даже если его владелец будет повешен» [36, 1 – *перевод автора*]. А в наши дни существенные (и, при условии получения значимого вознаграждения, не всегда оправданные) риски принимают на себя не только и не столько капиталисты, что было характерно для эпохи первоначального накопления капитала, но и выпускники Оксфордского и Гарвардского университетов, Академии управления при Президенте Республики Бела-

⁷ Справедливо отметить, что известной данную цитату сделала ссылка на неё в примечании в конце п. 6 гл. 24, т. 1 «Капитала» К.Маркса, - К. Маркс и Ф. Энгельс. Сочинения. Изд. 2-е. Т. 23, с. 770.

рუსь и Беларускаго государственнаго эаонамическаго университета, занимающие ключевые должности как в производственных предприятиях, так и в финансовых институтах (к которым мы отнесем банки, кредитно-финансовые, инвестиционные и страховые компании). Иногда принимаемые ими риски настолько велики, что ведут к разрушению и банкротству отдельных предприятий и институтов, являются причиной системных кризисов секторов экономик и глобальных кризисов.

В ответ на этот вызов уполномоченные регулирующие органы различных стран вырабатывают критерии и правила их применения, позволяющие идентифицировать категории персонала, принимающего риски в силу своих полномочий или в ходе выполнения своих должностных обязанностей. Поскольку действия такого персонала могут негативно повлиять на экономическое состояние финансовых институтов, то после отбора указанные правила предполагают для него также и специальные условия выплаты вознаграждений, которые позволяют предупредить или смягчить такое влияние.

Рассмотрим состав критериев отбора персонала, влияющего на риск – профиль финансовых институтов, на примере Инструкции об организации корпоративного управления банком, открытым акционерным обществом «Банк развития Республики Беларусь», небанковской кредитно-финансовой организацией, утвержденной постановлением Правления Национального банка Республики Беларусь от 30 октября 2012 г., № 557, с изменениями и дополнениями, [2] (*далее – Инструкция*), а также Регламента Европейского Союза № 604/2014/ЕС от 04 марта 2014 года («Делегированный Комиссией Регламент в дополнение Директивы 2013/36/ЕС Европейского Парламента и Совета в отношении нормативных технических стандартов применительно к качественным и соответствующим количественным критериям по идентификации категорий персонала, профессиональная деятельность которого имеет существенное влияние на риск-профиль института») [3], (*далее - Регламент*).

Инструкция Национального банка устанавливает, что к персоналу, принимающему риски, относятся «работники банка, принимающие решения, в том числе в составе коллегиальных органов, об осуществлении банком операций и иных сделок, результаты которых могут существенно повлиять на уровень принимаемых банком рисков и (или) привести к созданию положения, угрожающего безопасному функционированию банка и (или) интересам его вкладчиков и иных кредиторов банка» [п. 24, 2].

В перечень по определению подлежат включению
руководитель банка,
заместители руководителя банка,
члены коллегиального органа управления,
главный бухгалтер,

при этом он остается открытым – банки могут по своему усмотрению расширить перечень за счет включения, в том числе, категорий персонала, выплата вознаграждений которому также подлежит специальному регулированию [п.25, 2]:

должностного лица, ответственного за управление рисками,
должностного лица, ответственного за внутренний контроль,
руководителя службы внутреннего аудита,
руководителя службы внутреннего контроля.

Список критериев, определенных Регламентом Европейского Союза, значительно шире, кроме того, он включает как качественные, основанные на полномочиях и / или должностных обязанностях, так и количественные, основанные на сумме полученного вознаграждения, критерии отбора персонала, влияющего на риск – профиль (в терминах Регламента – «идентифицированного персонала»).

Регламент предполагает [Article 3, 3], что по качественным критериям в перечень должны быть включены

члены исполнительного органа банка;

члены наблюдательного совета;

члены высшего руководства (к ним относятся руководители, которые непосредственно подчиняются членам исполнительных органов);

персонал (руководители), в ответственность и функции которого входит управление рисками, управление стандартами ведения бизнеса, управление внутренним контролем и (или) аудитом финансового института в целом;

персонал, который несет ответственность за управление рисками в подразделениях и бизнес единицах финансового института, если на такие подразделения и бизнес единицы распределяется 2 % и более экономического капитала финансового института⁸;

должностные лица, руководители, которые возглавляют значимые бизнес подразделения / бизнес единицы финансового института (см. выше), и руководители, которые им непосредственно подчиняются;

должностные лица, которые осуществляют руководство правовым обеспечением, финансовым регулированием (включая налогообложение и бюджетирование), управлением персоналом, выплатой вознаграждений, информационными технологиями, экономическим анализом;

персонал, который несет ответственность за принятие решений, либо входит в состав комитетов, принимающих решения, которые могут оказать влияние на риск – профиль финансового института;

⁸ Такие подразделения квалифицируются как «значимые бизнес подразделения или бизнес единицы» финансового института.

персонал, который имеет право лично принимать и (или) отклонять решения по транзакциям на сумму более 0,5% от собственного капитала I уровня или более 5 миллионов евро (выбор по меньшей сумме) в части кредитных сделок и сделок по реструктуризации, а также персонал, который входит в состав комитетов, уполномоченных принимать такие решения;

персонал, который имеет личные полномочия по одобрению и (или) отклонению новых продуктов, либо входит в состав комитетов, имеющих такие полномочия;

персонал, к которому вышеперечисленные критерии прямо неприменимы, но который при этом непосредственно руководит кандидатами, уже отобранными в перечень идентифицированного персонала.

По количественным критериям согласно Регламенту [Article 4, 3] в перечень идентифицированного персонала включаются:

руководители, общее вознаграждение которых составило 500 тыс. евро и более за отчетный год, независимо от их участия в принятии рисков;

0,3 % от общей численности работников финансового института (ноль целых три десятых, с округлением к большему целому числу), с наивысшим вознаграждением за прошедший финансовый год (по сумме из всех источников);

все работники финансового института, вознаграждение которых за отчетный год равно или превышает минимальное вознаграждение персонала, отобранного в ходе всех предыдущих стадий отбора, включая отбор по качественным критериям.

Сравнение показывает, что критерии, установленные Инструкцией Национального банка, имеют значительное сходство с критериями, определенными Регламентом Европейского союза.

Вместе с тем, существенным различием, по нашему мнению, является тот факт, что Регламент предполагает включение в перечень персонала, влияющего на риск – профиль, членов совета директоров (наблюдательного совета) финансового института, и это представляется справедливым. Наблюдательный совет осуществляет общее руководство финансовым институтом, утверждает планы стратегического развития и ключевые целевые показатели эффективности, несет ответственность за надлежащее распределение полномочий и создание эффективных систем управления рисками и внутреннего контроля финансового института. Соответственно, в силу цены риска, который принимают члены совета директоров (наблюдательного совета), логичным представляется их включение в перечень персонала, влияющего на риск-профиль (хотя они могут и не входить в штат организации).

Перечень качественных критериев, установленный Регламентом, позволяет также идентифицировать персонал банка, который, хотя фор-

мально не занимает высоких должностей и не имеет значимых полномочий, получает вознаграждение, сопоставимое с вознаграждением руководства банка (т.е. либо одновременно получает вознаграждение как штатный работник и выплаты по гражданско - правовым договорам, либо занимает несколько должностей), что позволяет оценить, кроме прочего, соответствие трудового вклада такого персонала и уровня его вознаграждения.

Отбор персонала, влияющего на риск – профиль финансового института, не является самоцелью. Следующим шагом после отбора (составления соответствующего перечня) является установление специальных условий оплаты труда для такого персонала, которые предполагают: 1) возможность применения системы отложенных выплат вознаграждения за результаты отчетного года, а также 2) возможность частичного уменьшения или полной отмены таких выплат, если будут выявлены события отчетного года (возникшие в результате действий или решений соответствующих должностных лиц), повлекшие отрицательные последствия.

Период действия и размер отложенной части вознаграждения требованиями Национального банка Республики Беларусь не установлен, однако практика европейских банков определяет, что отложено может быть от 40% до 60% переменного вознаграждения по результатам работы за отчетный год (годовых бонусов) на период от 3 до 5 лет [Article 94 (1) (m), 4] в зависимости от характера бизнеса, его рисков, а также полномочий и должностных обязанностей соответствующего работника. Каждый последующий год очередная выплата осуществляется согласно графику, только если за истекший период не было выявлено негативных последствий решений, принятых в отчетном году.

Предполагается, что такой механизм, когда существенная часть вознаграждения отложена, и, кроме того, существует вероятность полной либо частичной отмены выплат, мотивирует руководителей и работников, занимающих ключевые должности, учитывать при принятии стратегических решений их долгосрочные последствия.

В итоге специальные методы оплаты труда позволяют установить осязаемую в долгосрочной перспективе связь между вознаграждением и уровнем риска, принимаемого работниками. Критерии отбора персонала, принимающего риски, и подходы к определению условий оплаты его труда, предусматривающие применение отложенного вознаграждения и возможность уменьшения или отмены выплат, могут, по нашему мнению, применяться не только для финансовых институтов, но и для широкого круга производственных предприятий в ходе реализации инвестиционных проектов (в том числе, для деревообрабатывающих, цементных, автомобилесборочных производств). Их применение не представляет сложности, не требует существенных стоимостных и трудовых

затрат, и, вместе с тем, является значимым фактором оптимизации и совершенствования систем оплаты труда с целью повышения экономической устойчивости как отдельных предприятий, так и экономики в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Thomas** Joseph Dunning. Trade's Unions and Strikes: Their Philosophy and Intention, 1860, p.36. [Electronic resource], - Mode of access: https://archive.org/stream/tradesunionsstri00_dunnrich#page/n0/mode/2up, - Date of access: 10.03.2018.

2. **Инструкция** об организации корпоративного управления банком, открытым акционерным обществом «Банк развития Республики Беларусь», небанковской кредитно-финансовой организацией, утверждена постановлением Правления Национального банка Республики Беларусь от 30 октября 2012 г., № 557. - Национальный правовой Интернет - портал Республики Беларусь, 29.11.2012, 8/30209; 08.07.2016, 8/31080; 26.07.2016, 8/31115.

3. **Commission** delegated Regulation (EU) No 604/2014 of 4 March 2014 supplementing Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council with regard to regulatory technical standards with respect to qualitative and appropriate quantitative criteria to identify categories of staff whose professional activities have a material impact on an institution's risk profile (Text with EEA relevance) [Electronic resource] // EUR-Lex. - Mode of access: http://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2014/604/oj. - Date of access: 21.01.2018.

4. **Directive** 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms, amending Directive 2002/87/EC and repealing Directives 2006/48/EC and 2006/49/EC [Electronic resource] // EUR-Lex. - Mode of access: http://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2014/604/oj. - Date of access: 21.01.2018.

PROSOPON INTERFACE CONCEPTION

Yaroshevich Andrey Olegovich

Belarusian State University, School of Business, Minsk

ao@yaroshevich.com

The conception of personality-centered education is an approach which allows to promote cognitive abilities of students.

Forming an individual educational path helps activate the learner's inner motivation [1] which makes the teaching material personally relevant. This advances a deeper material comprehension and consequently a more long-sustained memory retention.

But personality-centered education requires the teacher to know the student's personality.

If a group is not large – 4-7 persons – this knowing happens naturally: the teacher knows everybody by name in 2 or 3 classes.

If the group is more numerous, then the teacher will at best know the students by name by the beginning of the term exams, when it is already late to build up an individual educational path.

This issue may be partially solved with the aid of a questionnaire which is implemented by the author of the article within the ATutor system developed by us [2].

But even in this case memorizing of the name – recognition of the student (generation of a neural connection between the student's name, their person, and a record in a database) happens only within a month.

This process can be speeded up by the user interface conception under the working name given by the author Prosopon Interface which was prompted by the Ancient philosophy. So, for example, Boethius writes: “The people who each are recognized due to specific lineaments (form) began to be called “person” (faces) by the Romans, and “prosopon” (πρόσωπον) by the Greeks”. As defined by Boethius, this refers to an outer recognition; “prosopon” is what is recognizable: those specific and qualitatively identified lineaments by which a person can be recognized in a crowd. Prosopon originally meant "face" or "mask" and derives from the Greek theatre where actors on a stage wore masks to reveal their character and emotional state to the audience. The opposite to “prosopon” is “hypostasis” (greek: ὑπόστασις) which is the underlying state or underlying substance and is the fundamental reality that supports all else.

This conception is based on the spatial memory, i.e. the person's capability to memorize the exact spatial arrangement and other orienting points [4,5].

Its essence is the following: the teacher sees a database not as a table but as a photo of the group taken in one of the first classes. Students are in the habit of taking the same seats each time. During a semester the teacher would see the same picture at lectures which would also come into their view upon downloading the database in the form of a photo.

The photo is divided into fragments corresponding to the image of each student.

After aiming a cursor at the photo a subscript will appear under it – the student's full name (and probably some other characteristics, e.g. the operating system on their computer). After clicking on the picture the student's personal page will open which contains their questionnaire data obtained with the aid of the ATutor system [2].

By means of such an interface the teacher recognizes each student in the third-fourth class, and not only at the outer level (πρόσωπον) but also a little at the inner level (ὑπόστασις), which gives a possibility to plan the education process based on the individual characteristics of everybody's personality thereby making this process as comfortable as possible for each student.

A demo version of this system implementation can be found at the following web-sites:

prosopon.yaroshevich.com

prosopon.studentweb.ccю

LITERATURE

1. **Khutorskoy A. V.** Methodology of personality-oriented education. How to teach everyone differently?: Teacher's Manual. M.: VladoPress, 2005.

2. **Yaroshevich, A. O.** Software complex of personality-centered education support ATutor. ENGINEERING- PEDAGOGICAL EDUCATION: PROBLEMS AND PATHS OF DEVELOPMENT//International research and practice conference. Minsk, May 16–17, 2013. p.69. http://mrk-bsuir.by/ru/system/files/lib/_2.pdf

3. **Boethius.** “The Consolation of Philosophy” and other essays. M., 1990, p. 172.

4. <https://www.britannica.com/science/spatial-memory>.

5. **Johnson, E.; Adamo-Villani, N.** (2010). "A Study of the Effects of Immersion on Short-term Spatial Memory". Engineering and Technology. 71: 582–587.

СКРАЙБИНГ КАК ИННОВАЦИОННАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ СОВРЕМЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

Яскевич Светлана Владимировна

Маковская Елена Вадимовна

Лиходед Оксана Александровна

Белорусский государственный университет, Институт бизнеса, Минск
yaskevich@sbmt.by e.makouskaya@sbmt.by oksanalikhoded@mail.ru

Скрайбинг (от английского «scribe» - набрасывать эскизы или рисунки) в последнее время завоевывает все большую популярность в различных сферах человеческой деятельности: рекламе, бизнесе, маркетинге и др. Авторы статьи позиционируют использование скрайбинга в современном учреждении образования, как инновационную образовательную технологию, направленную на повышение результативности обучения.

Скрайбинг – это рассказ просто о сложном с помощью анимированной истории. Руководствуясь позициями педагогического дизайнера [1], важно понимать, что использование мультимедийных материалов в электронном обучении должно придерживаться принципа «мультимедиа не ради мультимедиа, а мультимедиа ради достижения педагогической цели». Поэтому, во-первых, важно понять почему скрайбинг – это хороший инструмент в обучении. Во-вторых, в каких ситуациях и как рекомендуется его использовать.

Начнем с примера. Допустим, необходимо разъяснить смысл пословицы «Трусливый друг опаснее врага». С чего начать объяснение? А если объяснить нужно маленькому ребенку? А если этому ребенку 5 лет?

Скорее всего, целесообразно придумать историю, которая наглядно продемонстрирует смысл этой поговорки на конкретном примере. В качестве действующих лиц задействовать ровесников ребенка. А ситуацию, в которую они попали, подобрать такую, которая может произойти с вашим непонятливым малышом в любой момент. Таким образом, когда необходимо что-то объяснить быстро и доходчиво, то лучше всего это удастся с помощью примера в виде рассказанной истории – а это и есть скрайбинг.

Чтобы придумать историю, необходимо проделать огромную работу, т.е. войти в контекст:

- Выделить персонажей: героя истории, его врага и его трусливого друга.

- Смоделировать ситуации: когда мы врага опасаемся и когда мы попадаем в ситуацию – трусливый друг в трудную минуту испугался и нас подвел.

- Разрешить возникшее противоречие – показать идеальную модель настоящего друга.

В результате, придумывая эту историю, мы вышли за рамки того, что непосредственно прочли в тексте поговорки – мы выделили смыслы и передали их. Таким образом, главное предназначение скрайбинга именно в передаче смыслов в доступной форме. Поэтому скрайбинг может активно использоваться в обучении с целью:

- передачи информации в легко воспринимаемой форме;
- формирования умения выделять смысл предложенной информации.

Второе умение достаточно актуально для современного человека, так как сегодня большинству людей свойственно поверхностное мышление, когда восприятие окружающего мира происходит в режиме «смотрю на дом — вижу дом». А для того, чтобы понимать смысл, нужно выходить за рамки того, что видим. В этом случае задание создать скрайбинг позволяет формировать очень нужную сегодня компетенцию, причем нужную не для конкретного вида деятельности, а для процесса научения в целом. Ведь, чтобы создать скрайбинг мы начинаем именно с диагностики смыслов. Мы пытаемся расшифровать то или иное, понятие/явление/процесс, выделяем контекст и устанавливаем значимые взаимосвязи, затем переходим к поиску изменений, возникающим в связи с объектом нашей истории. Так появляется сценарий скрайбинга.

Далее идет анимирование созданной истории. Что это дает? Во-первых, это очень удобная форма для взаимодействия с сознанием. Ведь построение визуального образа – картинка – не только отлично управляет вниманием, но и вызывает неподдельный интерес.

Помимо этого звуковое сопровождение истории позволяет выстроить визуальные якоря для смысла каждой фразы. Это происходит на стадии

озвучивания, когда мы каждой произносимой фразе ставим в соответствие: либо объект из контекста, либо взаимосвязь, либо изменение связей и контекста. Таким образом, мы получаем скрайбинг – достаточно короткую и емкую конструкцию, которая транслирует не просто визуальные образы и звуки, а быстро доносит нужные смыслы.

Можно говорить о том, что создание скрайбинга — это тренировка для мозга: человек тренирует свой мозг системно мыслить и видеть взаимосвязи, у него пропадает поверхностный взгляд на окружающее, он открывает для себя новые возможности.

В настоящее время роль современного преподавателя заключается не в передаче знаний, а в создании условий, в которых человек будет учить себя сам, т.е. в организации обучения студента. В этом случае задание «создать скрайбинг» является одной из действенных технологий по организации познавательной деятельности обучающихся. Тематикой для создания скрайбинга может являться, например:

- объяснение сложных терминов, процессов, явлений;
- демонстрация результатов работы групповых проектов;
- популяризация социальных проектов;
- презентация стартапов;
- донесение своей идеи и др.

Таким образом, можно говорить о скрайбинге, как об инновационной образовательной технологии в обучении, позволяющей тренировать мышление и являющейся результативной формой организации интерактивной работы обучающихся.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Instructional design.** From Wikipedia, the free encyclopedia [Electronic resource] / Mode of access: https://en.wikipedia.org/wiki/Instructional_design. – Date of access: 07.03.2018

TEACHING THEORY OF INFORMATION TO STUDENTS WHO HAVE NONMATHEMATICAL SKILLS DOMINATING

Yaroshevich Andrey Olegovich

Belarusian State University, School of Business, Minsk
ao@yaroshevich.com,

The essence of the Multiple Intelligences Theory by the Harvard University professor Howard Gardner consists in that every person has different skills [1]. Some have mathematical, others have linguistic skills prevailing, still others have a knack for communication or a talent for music. The Classical School bases itself upon the linguistic and mathematical ones, while the

learners with musical or spatial skills dominating are often treated as slow-learning [2].

Nevertheless, the skills of the latter are equal to the ones the former have, the point is that the school, from viewpoint of H. Gardner, cannot rely on other skills.

Gardner distinguishes the following types of intelligence:

- Linguistic intelligence (WORDSMART) allows to manipulate words in oral and written form.
- Logical-mathematical intelligence (LOGIC SMART) is responsible for a predisposition to exact sciences, working with numbers and figures.
- Spatial intelligence (PICTURE SMART) means a visual perceptiveness and an ability to analyze such information.
- Musical intelligence (MUSIC SMART) is an accurate appreciation of sound and rhythm which are very important for personal growth (he considered this type to be more useful than the logical-mathematical one).
- Bodily-kinesthetic intelligence (BODY SMART) is an ability to control the body and manipulate articles.
- Intrapersonal intelligence (SELF SMART) is a capacity to control one's emotions and feelings.
- Interpersonal intelligence (PEOPLE SMART) allows to understand the needs of other people.

H. Gardner finds it possible to organize effective teaching only having regard to individual intelligences.

We decided to try using H. Gardner's concepts in our practical teaching activity.

In order to determine which skills dominate among the students of the group the following was carried out:

- 1) Questionnaire (50 questions);
- 2) Rorschach inkblot test [3];
- 3) Conversation with each student;
- 4) Solving test assignments.

The results showed that in the group of 55 people the logical-mathematical or linguistic intelligence which is beneficial for mastering mathematics in the context of the traditional manner of teaching (when a teacher explains material with the aid of formulas and text) dominates only among 12% of the learners.

For the remaining 88% retention of material will be a matter of quite a significant difficulty.

Based on this information it was decided to rewrite the teaching material by adding graphical and visual examples.

For example, in order to explain the Cryptanalysis of the Enigma the following routine was used.

- 1) Demonstrating video material (fragment from the film “The Imitation Game”, the bar episode, where the movie hero Alan Mathison Turing discovers a vulnerability in the implementation of the Enigma encryption algorithm) – 6 minutes.
- 2) Explaining the Enigma encryption algorithm – 8 minutes.
- 3) Describing the Enigma encryption algorithm in the form of mathematical formulas – 8 minutes.

The results of questioning at the following practical session showed that in the event of “material visualization” the number of those who grasped the topic during the lecture (i.e. those who seized the essence, could reproduce the formula and correctly specified the ways to enhance the algorithm cryptographic security) increased from 10% to 62%, i.e. six fold.

However the time of the topic overview increased from 16 to 22 minutes, i.e. by 37% (due to showing of the film fragment). Moreover, under this approach the time spent by teachers to find and process the material increases significantly.

However “visualization” of teaching theory of information to groups of students having spatial intelligence dominating gives a significant increase in the degree of digestion and the depth of understanding of the material.

Obviously, this is only the first experience. This direction requires a long-time study and development in order to make more substantial conclusions and give recommendations.

The author finds it hard, although not impossible, to put into practice the use of bodily-kinesthetic intelligence and musical intelligence. In the above-mentioned case the soundtrack Enigma by Alexandre Desplat [4] was used as a musical analogy, but it is problematic to evaluate the efficiency of its use.

LITERATURE

1. **Howard** Gardner. The Theory of Multiple Intelligences. [https://howardgardner01.files.wordpress.com/2012/06/443-davis-christodoulou-seider-mi-article.pdf]
2. **Howard** Gardner. The unschooled mind: How children think and how schools should teach, New York [https://books.google.by/books?id=UI9VDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false]
3. **Rorschach, H.** Psychodiagnostics: A Diagnostic Test Based on Perception (10th ed.). Cambridge, MA: Hogrefe Publishing Corp.1998.
4. **Enigma** by Alexandre Desplat [https://www.youtube.com/watch?v=78H93BiVFrU]

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОЙ КУЛЬТУРОЙ КОМПАНИИ.....	4
Арсенов Василий Васильевич ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕРВИСОВ ПЛАТФОРМЫ WEB 2.0. В ОБУЧЕНИИ ИНОСТРАННОМУ ЯЗЫКУ	14
Белова Наталья Владимировна INTERTEXTUALITY AND ITS ROLE IN BUSINESS COMMUNUCATION.....	18
Булойчик Людмила Сергеевна КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ БЕЛОРУССКОГО ТРАНСПОРТА.....	20
Буцанец Нелли Борисовна Жилинская Наталья Николаевна ИНТЕГРАЦИЯ ОНЛАЙН ИНСТРУМЕНТОВ В ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ЛЕКСИКЕ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА.....	24
Ващенко Екатерина Викторовна Ларина Татьяна Викторовна ОСНОВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ В УПРАВЛЕНИИ СБЫТОМ ОРГАНИЗАЦИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ.....	27
Веренич Александра Дмитриевна К ПРОБЛЕМЕ ПОИСКА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА	29
Вечер Лидия Степановна СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	36
Войтович Вадим Михайлович ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА В РОССИИ: ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ И ТЕКУЩИЕ ПРОБЛЕМЫ.....	39
Воротилкина Анастасия Михайловна ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИННОВАЦИЙ В РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	43
Гопка Елена Алексеевна Морза Наталья Юрьевна ВНЕДРЕНИЕ ОНЛАЙН-ТЕХНОЛОГИЙ В УЧЕБНЫЙ ПРОЦЕСС: ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ.....	48
Горбачева Анна Игоревна ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ РЕШЕНИЯ АКТУАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ СОВРЕМЕННОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ	50
Гриневич Елена Георгиевна Шемаров Александр Иванович ЛИДЕРСТВО И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА.....	54
Громова Виктория Сергеевна ИННОВАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СОВРЕМЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ.....	58
Гуськова Надежда Сергеевна	

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ЗЕЛЕННЫХ ИННОВАЦИЙ.....	64
Деревяго Игорь Петрович	
ВОЗРАСТАЮЩАЯ РОЛЬ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ КОММЕРЧЕСКИМ БАНКОМ	70
Догиль Леонид Филиппович	
Чеченко Анна Сергеевна	
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ «ЗЕЛеноЙ» ЭКОНОМИКИ В МАСШТАБАХ ПРЕДПРИЯТИЯ	81
Дорожко Сергей Владимирович	
Минченко Елизавета Михайловна	
Пекур Ирина Анатольевна	
STRESS AND DEPRESSION IN THE WORKING ENVIRONMENT.....	86
Dranichnikov Nikolai Mikhailovich	86
ИННОВАЦИОННЫЕ ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ.....	87
Дудкин Александр Борисович	87
ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И ПРОЕКТНОГО УЧЕТА.....	96
Евменчик Оксана Сергеевна	
ОПЕРЕЖАЮЩЕЕ ОБУЧЕНИЕ В БИЗНЕС ОБРАЗОВАНИИ.....	101
Ельсуков Владимир Петрович	
РЕОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	106
Ермакова Татьяна Александровна.....	106
СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА ПОНЯТИЕ «СИНЕРГИЯ»	110
Иванов Дмитрий Арвидович	
ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ СОБСТВЕННОСТИ.....	120
Ильич Оксана Александровна	
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ИННОВАЦИИ	123
Капорцева Оксана Николаевна	
ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ.....	127
Касперук Александр Анатольевич	
ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА БЕЛАРУСИ: КОНЦЕПЦИИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ.....	130
Каштелян Таисия Васильевна	
Рябокоть Анна Ивановна	
ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ ОБУЧЕНИЕ И ИННОВАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	135
Климкович Надежда Ивановна	
ПОДБОР И УДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ.....	140
Ковалинский Анатолий Иванович	
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕДУР БАНКРОТСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ И ЗА РУБЕЖОМ.....	142
Королев Юрий Юрьевич	
МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	149

Костюкова Елена Николаевна ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ CRM СИСТЕМ	152
Кривко-Красько Алексей Владимирович ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ	154
В ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ ВЗРОСЛЫХ	154
Лаптенюк Ирина Брониславовна УРБАНИЗМ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА СИСТЕМУ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ.....	159
Садовская Екатерина Юрьевна Лебедев Антон Вадимович ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КАК ЦЕНТРА КОРПОРАТИВНОЙ ВЛАСТИ	162
Лемешевская Людмила Владимировна ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ КОНТУРЫ ИНКОРПОРИРОВАНИЯ УНИТАРНОГО ДЕЛОВОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	168
Лемешевский Иван Михайлович ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНТРАЕКТИВНЫХ ТЕСТОВ В ОБУЧЕНИИ	176
Липская Мария Корнеевна СТРАТЕГИЯ И ПРАКТИКА ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО ДЕЛОВОГО ИМИДЖА	179
Лученкова Елена Степановна	181
БЕЛОРУССКИЙ ТРАНЗИТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ МЕЖДУ ВОСТОЧНОЙ И ЗАПАДНОЙ ЕВРОПОЙ	181
Лукша Владислав Андреевич Молокович Анатолий Денисович ВОЗМОЖНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕРАКТИВНОЙ ЛЕКЦИИ В LMS MOODLE	183
Мардвилко Ольга Сергеевна К ВОПРОСУ О ЗЕЛЕНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ	185
Мартынова Ирина Владимировна ПСИХОЛОГИЯ ИМИДЖА МЕДИЦИНСКИХ РАБОТНИКОВ	187
Маршалова-Михалкова Снежана Алексеевна LEVERAGING THE UBIQUITY OF DIGITAL COMMUNICATIONS TO PROMOTE LEARNING: THE BLOGGING TOOL	190
Matskevich Alena АКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА	193
Мигачева Марина Евгеньевна ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ИННОВАЦИОННУЮ ПРОДУКЦИЮ	196
Морозова Юлия Эдуардовна МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИЙ В ПЕРСОНАЛ	202
КОМПАНИИ.....	202
Мышковец Юрий Алексеевич Толкач Галина Викторовна AGILE AND LEAN IN THE PRODUCTION ENTERPRISE INNOVATIVE PROCESSES MANAGING	206
Miasnikova Olga Vyacheslavovna	

ТЕХНОЛОГИИ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЧЕРЕЗ ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ КОМАНДАМИ	212
Папроцкая Инна Николаевна ВОЛОНТЁРСТВО КАК ИННОВАЦИОННЫЙ МЕТОД УЧЕБНОЙ И ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ В УНИВЕРСИТЕТЕ	216
Печень Татьяна Михайловна Чепикова Виолетта Викторовна ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА И ВЫСШАЯ ШКОЛА	220
Плескачёва Наталья Михайловна Рифицкая Ирина Ивановна ВЗАИМОСВЯЗЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	223
И ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА	223
Плескачева Наталья Михайловна Рифицкая Ирина Ивановна МЕТОД ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ОБУЧЕНИЯ В ИЗУЧЕНИИ ИНОСТРАННЫХ ЯЗЫКОВ	226
Подлущкая Викторина Витальевна ПРОБЛЕМА КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО СЕРВИСА ОБСЛУЖИВАНИЯ ПАССАЖИРОВ В СОВРЕМЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ.....	229
Поддубская Елена Александровна Кисельникова Инна Александровна СОВРЕМЕННЫЙ «КУЛЬТ КАРГО», КАК ОДНА ИЗ ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА	231
Пожарицкий Егор Дмитриевич СТАНДАРТЫ И СЕРТИФИКАЦИЯ В СФЕРЕ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКУПОК	235
Попов Александр Александрович УРОВНИ РЕАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ ИСТОРИЧЕСКОЙ ОБУСЛОВЛЕННОСТИ РАЗВИТИЯ	239
Примаченок Галина Анатольевна ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ В КОНТЕКСТЕ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА.....	242
Протасова Милана Анатольевна ТЕХНОЛОГИИ ПРИМЕНЕНИЯ УЧЕБНОГО ВИДЕО В ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ	247
Прохорова Татьяна Владимировна Поклонская Ольга Григорьевна РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ОБЩЕСТВА	257
Русак Анна Николаевна ЭВРИСТИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ОБРАЗОВАНИИ	
Садовская Екатерина Юрьевна	261
Урганова Диана Борисовна СОЦИАЛИЗАЦИЯ ЛИЧНОСТИ В ПЕРИОД ПОЛУЧЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ	264
Самусевич Владимир Петрович	

НЕКОТОРЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ЛОГИСТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	266
Сафонов Олег Станиславович	
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МЕНТАЛЬНОСТЬ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ БЕЛОРУССКОГО БИЗНЕСА.....	268
Сидорова Александра Михайловна	
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ ПРИМЕРОВ ВНЕДРЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСУРСООЭФФЕКТИВНЫХ И ЭНЕРГОСБЕРЕГАЮЩИХ МЕРОПРИЯТИЙ	272
Скуратович Ирина Викторовна	
Дорожко Сергей Владимирович	
Минченко Елизавета Михайловна	
ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИХ И ИННОВАЦИОННЫХ ПРОГРАММ.....	276
Сорокин Анатолий Петрович	
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОСТРОЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В ОЦЕНКЕ БИЗНЕСА И ИНВЕСТИЦИОННО- ФИНАНСОВОМ АНАЛИЗЕ	280
Тарасова Жанна Николаевна	
Касьяненко Татьяна Геннадьевна	
ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ НИРС В ИНСТИТУТЕ БИЗНЕСА И МЕНЕДЖМЕНТА ТЕХНОЛОГИЙ БГУ	290
Хацкевич Геннадий Алексеевич	
Стебурако Анатолий Николаевич	
Зубарев Андрей Васильевич	
ВНЕДРЕНИЕ РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В УЧРЕЖДЕНИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ	293
Чепикова Виолетта Викторовна	
Печень Татьяна Михайловна	
КРИТЕРИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА, ВЛИЯЮЩЕГО НА РИСК – ПРОФИЛЬ ФИНАНСОВОГО ИНСТИТУТА	297
Шастель Владимир Николаевич	
PROSOPON INTERFACE CONCEPTION.....	302
Yaroshevich Andrey Olegovich	
СКРАЙБИНГ КАК ИННОВАЦИОННАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ СОВРЕМЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ.....	304
Яскевич Светлана Владимировна	
Маковская Елена Вадимовна	
Лиходед Оксана Александровна	
TEACHING THEORY OF INDORMATION TO STUDENTS WHO HAVE NONMATHEMATICAL SKILLS DOMINATING	306
Yaroshevich Andrey Olegovich	

Научное издание

ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ
И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Материалы X Международной заочной
научно-практической конференции

15–31 марта 2018 г., Минск

Сборник статей

На русском, английском языках

Ответственный за выпуск *Е. С. Патеи*
Корректор *О. Э. Верховская*

Подписано в печать 04.05.2018.
Формат 60x84¹/₁₆. Бумага офсетная. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 18,25. Уч.-изд. л. 18,30. Тираж 100 экз. Заказ 14396.

Издатель и полиграфическое исполнение:
общество с ограниченной ответственностью «Колорград».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/471 от 23.12.2015.

Пер. Велосипедный, 5-904, 220033, г. Минск,
www.сегмент.бел